



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
*Educación de calidad al alcance de todos*  
Vigilada MinEducación

Análisis e identificación de los factores determinantes del modelo de gestión de riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL.

Nancy Marlen Herrera Ochoa

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Rectoría Sede Principal

Maestría en Gerencia Social

Bogotá D.C.

2020

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Análisis e identificación de los factores determinantes del modelo de gestión de riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL

Nancy Marlen Herrera Ochoa

Trabajo de grado de Maestría presentada como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Director

Padre Harold de Jesús Castilla Devoz

Co-Director

Jefferson Enrique Arias Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Rectoría Sede Principal

Maestría en Gerencia Social

Bogotá D.C.

2020

## **Dedicatoria**

A Dios, que con su infinito amor y bondad siempre me ha asistido en todos los momentos de mi vida, donde junto a mi Comunidad Asociación María Santificadora y el Centro Carismático Minuto de Dios me han llevado a conocerle y enamorarme cada día más de Él.

A mis amados padres, que con su amor, ternura y ejemplo me enseñaron la disciplina, persistencia y valores formando en mi la persona que ahora soy.

A mis hijos, motores y orgullo de mi vida, quienes siempre me han apoyado y acompañado, que este triunfo también les sirva de inspiración.

A mis hermanos, que más que hermanos son mis grandes amigos y han compartido conmigo todas las circunstancias de mi vida.

Al Padre Diego Jaramillo, por todo su apoyo y afecto en mi vida personal y en la de mis hijos, siendo mi guía y consejero.

## **Agradecimientos**

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto por todos los conocimientos impartidos en este programa y por su apoyo para alcanzar este ideal.

Al Padre Nelson Torifio por su invaluable amistad, por el consejo e insistencia para que iniciara estos estudios.

A tantos padres y amigos Eudistas quienes siempre me han apoyado y aconsejado.

A todos y cada uno de los docentes del programa, junto a mis compañeros de maestría con quien compartí valiosos momentos.

Al Padre Harold de Jesús Castilla de Voz y al Doctor Jefferson Enrique Arias Gómez, por su valioso acompañamiento y guía para la realización de este proyecto.

A Néstor Raúl Arias Alba, por su afecto, quien me inspiro, acompaño, reto y alentó para no claudicar en este proceso.

Pero sobre todo a ti mi amado Dios; ya que sin ti no puedo hacer ni lograr nada.  
Romanos 8,28 "Por lo demás, sabemos que en todas las cosas interviene Dios para bien de los que le aman; de aquellos que han sido llamados según su designio."

**Contenido**

Resumen. .... xii

Abstract. .... xiii

Résumé. .... xiv

Introducción. .... 15

2. Problema. .... 17

    2.1. Antecedentes. .... 17

    2.2. Descripción del problema. .... 20

    2.3. Árbol de problemas. .... 22

    2.4. Formulación del problema. .... 23

3. Justificación. .... 23

4. Objetivos. .... 26

    4.1. Objetivo General. .... 26

    4.2. Objetivos específicos. .... 26

5. Diseño Metodológico. .... 26

    5.1. Población objeto de estudio. .... 28

        5.1.1. Población. .... 28

        5.1.2. Criterios de selección. .... 28

    5.2. Instrumentos. .... 29

        5.2.1. Prueba piloto .... 30

5.2.2. Ajuste del instrumento .....	30
5.3. Consentimiento informado .....	31
6. Estado del Arte .....	32
6.1. Investigaciones realizadas a nivel internacional .....	32
6.2. Investigaciones realizadas a nivel nacional .....	35
7. Marco teórico.....	39
7.1. Empresas Sin Ánimo de Lucro - ESAL.....	39
7.2. Instituciones de Educación Superior.....	41
7.3. Riesgo .....	43
7.3.1. Riesgo financiero .....	45
7.3.2. Riesgo operacional.....	46
7.3.3. Riesgo ambiental.....	47
7.3.4. Riesgo ocupacional .....	47
7.3.5. Riesgo legal.....	48
7.3.6. Riesgo político .....	49
7.3.7. Riesgo del mercado.....	49
7.3.8. Riesgo tecnológico.....	49
7.3.9. Riesgos LAFT .....	50
7.4. Gestión del riesgo .....	51
7.4.1. AS/NZS 4360.....	53

7.4.2. ISO 31000 .....	53
8. Resultados.....	56
8.1. Categorías y variables que constituyen incertidumbre en la Corporación Universitaria Minuto de Dios. ....	56
8.1.1. Crecimiento y Calidad .....	58
8.1.2. Gobierno.....	60
8.1.3. Personas, Capacidades y Compromisos.....	62
8.1.4. Operacional .....	64
8.1.5. Comunicación .....	66
8.1.6. Regulatorio y Normativo .....	67
8.2. Administración y gestión del riesgo realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios .....	69
8.2.1. Instrumento 1 .....	69
8.2.2. Instrumento 2 .....	73
8.2.3. Instrumento 3 .....	77
8.2.4. Análisis semántico .....	79
8.3. Modelo aplicable a otras Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL .....	80
8.3.1. Direccionamiento estratégico.....	81
8.3.2. Definición de riesgos .....	83
8.3.3. Corresponsabilidad.....	85

8.3.4. Reputación empresarial.....	85
9. Conclusiones.....	88
10. Recomendaciones. ....	92
11. Bibliografía.....	93



**Lista de figuras**

Figura 1. Árbol de problemas. .... 23

Figura 2. Proceso de implementación de la ISO 31000 ..... 55

Figura 3. Matriz de riesgos UNIMUTO. .... 57

Figura 4. Red semántica factor de riesgo Crecimiento y Calidad. .... 60

Figura 5. Red semántica factor de riesgo Gobierno. .... 62

Figura 6. Red semántica factor de riesgo Personas, Capacidades y Compromisos..... 64

Figura 7. Red semántica factor de riesgo Operacional. .... 66

Figura 8. Red semántica factor de riesgo Comunicación ..... 67

Figura 9. Red semántica factor de riesgo Normativo y Regulatorio. .... 69

Figura 10. Red semántica. .... 80

Figura 11. Templo de la reputación..... 88

**Lista de tablas**

Tabla 1. Categorías y variables investigativas..... 27

Tabla 2. Participantes de la investigación. .... 28

Tabla 3. Identificación de factores de riesgos en UNIMINUTO. .... 56

Tabla 4. Identificación y clasificación del riesgo Crecimiento y Calidad..... 58

Tabla 5. Identificación y clasificación del riesgo Gobierno. .... 60

Tabla 6. Identificación y clasificación del riesgo Personas, Capacidades y Compromisos. 63

Tabla 7. Identificación y clasificación del riesgo Operacional. .... 65

Tabla 8. Identificación y clasificación del riesgo Comunicación..... 66

Tabla 9. Identificación y clasificación del riesgo ..... 68

Tabla 10. Riesgos potenciales estratégicos..... 83

Tabla 11. Riesgos potenciales Operacionales..... 84

Tabla 12. Riesgos potenciales Financieros..... 84

Tabla 13. Impacto de la Alteración de Imagen (Reputación) de UNIMINUTO..... 87

**Lista de anexos**

Anexo A. Entrevista Semiestructurada - Ejecutores del proceso ..... 103

Anexo B. Entrevista Semiestructurada – Jefes de planeación..... 104

Anexo C. Entrevista Semiestructurada - Expertos ..... 105

Anexo D. Crecimiento y calidad ..... 106

Anexo E. Gobierno ..... 119

Anexo F. Personas capacidades y compromisos ..... 121

Anexo G. Operaciones..... 125

Anexo H. Comunicación ..... 126

Anexo I. Regulatorio y normativo..... 127

**Resumen.**

Todas las organizaciones, independientemente de su objeto social, se tienen que enfrentar a diferentes tipos de riesgos, ya sea de carácter interno o externo, los cuales pueden afectar el transcurrir cotidiano de la misma, impidiendo el cumplimiento de sus objetivos, conllevando a una serie de amenazas, comprometiendo su estabilidad y funcionamiento a futuro. Algunas de las situaciones que se pueden presentar como resultado de estos riesgos son: pérdida de su Goodwill, pérdidas económicas, pagos de sanciones e incluso llegar hasta la liquidación. El presente trabajo propone el análisis de los factores determinantes del modelo de gestión de riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, con el fin de identificar las categorías y variables que constituyen incertidumbre, recopilando y documentando todo el proceso. A partir de la información recopilada y analizada, se propone una guía de funcionamiento y transferencia social para otras Entidades sin Ánimo de Lucro – ESAL, permitiéndoles a estas entidades poner en marcha el proceso de gestión de riesgo, conociendo la forma más adecuada de abordarlo e implementarlo, obteniendo así mayores beneficios organizacionales, en cuanto a los procesos de planeación y cumplimiento de objetivos. La metodología que se aplica a este trabajo es de tipo estudio de caso, y se desarrolla por medio de una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, y cuyo método es inductivo.

*Palabras Clave: Modelo de gestión, riesgos, ESAL.*

**Abstract.**

All the organizations, no matter their corporate purpose, have to face different kinds of risks (internal or external), that can have an impact on a daily basis, threatening the achievement of his objectives, leading to a series of dangers and might jeopardize their future. Some possible outcomes result of these risks could be: getting a bad reputation, decreasing the value of the company's goodwill, economic loses, penalty fees or even bankruptcy. This work proposes the analysis of determinant factors of the risk management model in the "Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO", in order to identify the categories and variables that provide incertitude, **gathering** and **documenting** all the process. Using the collected and analysed information, we can provide an operational guide to all the non-profit organizations, allowing them to start a risk-management process with the best approach to deploy it, obtaining bigger organizational benefits related to the planning process and fulfilment of objectives. The methodology that's used in this work is of study case type, and it's developed under the \_\_ through a descriptive investigation, with a qualitative approach and an inductive method.

*Keywords: Gestion model, risks, non-profit organisations.*

### **Résumé.**

Toutes les organisations, sans distinction de son objectif corporatif, doivent faire face à différents types de risques (internes ou externes), qui peuvent influencer son quotidien, en empêchant l'obtention des objectifs, entraînant des menaces et mettant en péril son stabilité et fonctionnement futur. Ce projet propose l'analyse des éléments déterminants du modèle de gestion de risques au sein de la Corporación Minuto de Dios-UNIMINUTO, ayant pour but d'identifier les catégories et contraintes qui constituent incertitudes, collectant et documentant tout son déroulement. Sur la base de l'information collectée, une guide de fonctionnement et passation sociale pour des autres organisations à but non lucratif (OBNL) est proposée, permettant ces entités une mise en œuvre du processus de gestion de risque avec les connaissances adéquats pour l'aborder et l'implémenter, obtenant ainsi des avantages organisationnels, liés aux procédures de planification et réalisation des objectifs. La méthodologie appliquée pendant ce projet est de type étude de cas, est déroulée **sous la** à travers d'une recherche descriptive, appliquant une approche qualitative, et dont la méthode est inductive.

*Mots Clés : Modèle de gestion, risques, OBNL*

### **Introducción.**

Todas las organizaciones, sin importar su actividad, tamaño, ubicación geográfica o sus integrantes afrontan una serie de riesgos, que en cualquier momento pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, en razón a que una acción improvisada dentro de la organización puede conllevar a una serie de amenazas y materialización de las mismas, lo cual las hace vulnerables, comprometiendo su estabilidad y futuro (Torre Enciso & Cáceres, 2011).

El riesgo es definido por La Real Académica Española como la contingencia o proximidad de un daño (Real Academia Española, 2019). Por lo anterior, se entiende que el riesgo se compone por una incertidumbre, por un desconocimiento de hechos futuros, los cuales pueden o no ocurrir. En este sentido, las empresas no están exentas de estos acontecimientos, por lo que la gestión de los riesgos de las empresas analiza de manera objetiva, todos los aspectos positivos como los negativos de los posibles riesgos, centrándose en la identificación, prevención y mitigación del daño, es decir que la gerencia de riesgos en realidad posee una visión holística de la compañía que contempla aspectos muy variados como la pérdida de control, la seguridad, así como diversas estrategias para prevenir, reducir o transferir el riesgo (Torre Enciso & Cáceres, 2011).

Por lo anterior, se pretende analizar los factores determinantes del modelo de gestión de riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, institución de educación superior de carácter académico, reconocida jurídicamente como Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL (Resolución 10345 , 1990), en la cual se pueden identificar categorías y situaciones que constituyen incertidumbre y que conlleven a la afectación de la sostenibilidad organizacional, para luego identificar las actividades que

mitiguen la probabilidad de ocurrencia de riesgo, y finalmente proponer un modelo que sea aplicable no solo a UNIMINUTO, sino a entidades sin ánimo de lucro, mediante el análisis de los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, con el fin de determinar su funcionamiento y su transformación social en las ESAL.

Es de importancia el anterior análisis para la comunidad académica y comunidad en general, debido a que el objetivo misional de cualquier ESAL responde al deseo de contribuir al desarrollo de la sociedad, mediante el apoyo a sus grupos de interés y así lograr ser sostenibles y cumplir con los objetivos sociales planteados para el beneficio de la comunidad. Así mismo las ESAL también están regidas bajo normas locales legales, para el caso de Bogotá bajo la circular 11 de 2017, de la Secretaría Jurídica de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., donde se establecen parámetros para la prevención de lavado de activos. Por otra parte, la norma ISO 31000, como estándar de carácter internacional, unifica criterios para ser aplicable en forma global a cualquier empresa de cualquier sector, por eso es oportuno proponer una herramienta que se anticipe a la ocurrencia de riesgos.

En muchos casos los sistemas de riesgos, cuando son desconocidos, o no son convenientemente aplicados, originan incertidumbre a las entidades, es por esto que la generación de una cultura de toma decisiones, inspirada en el reconocimiento de cualquier factor de riesgo debe extenderse en toda la entidad, de tal manera que, el recurso humano debe estar involucrado con el fin de alcanzar los objetivos, por medio de la identificación y evaluación de factores de riesgo donde ellos puedan verse comprometidos y responder adecuadamente de ser necesario, de tal suerte que muchas de las amenazas pueden ser evitadas si hay un conocimiento previo sobre cómo afrontarlas.



Una entidad con políticas claras de prevención de riesgo minimiza impactos de las situaciones desfavorables propensos a aparecer en su campo de acción, estas políticas deben ser objeto de una constante revisión y actualización debido a que pueden evolucionar y cambiar sus niveles de impacto según el transcurso de la operación de la entidad, además, la gerencia, junto con sus consejos o juntas debe prevenir, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los posibles riesgos, involucrando el personal en su conjunto.

## **2. Problema.**

### **2.1. Antecedentes.**

Desde 1957 se ha promovido en la Organización Minuto de Dios bajo la dirección del Padre Rafael García Herreros Unda y del Padre Diego Jaramillo Cuartas, el desarrollo de proyectos de interés social en beneficio de las comunidades más vulnerables de Colombia. Como resultado de la gestión organizacional, se han llevado a cabo programas como la construcción en el año 1957 del Barrio Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá, que buscaba además de generar soluciones de vivienda digna para las familias menos favorecidas, alcanzar el desarrollo humano integral a través del acceso a mejores condiciones de vida reflejadas en la inserción laboral y la educación como herramientas en la superación de la pobreza. Por tanto, se observa desde la misma creación de la Organización El Minuto Dios, la convicción de planear, organizar, dirigir y ejecutar planes, programas y proyectos integrados a mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida de Colombia. Es así como en 1962, se gesta la idea de crear al interior de la organización, una institución universitaria que continuara con la formación de los bachilleres del Colegio Minuto de Dios, una idea que además de aportar un beneficio social, contribuiría de forma significativa en la sostenibilidad de esta reconocida

institución. El 27 de junio de 1990 se consolida el proyecto de la Corporación Universitaria Minuto de Dios a través de la autorización emitida por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior, ICFES (Resolución 10345, 1990). En 1992 inicia sus labores UNIMINUTO acogiendo a más de 200 estudiantes de la capital colombiana. Es así como este establecimiento universitario regido por la ley 30 de 1992, ha venido sobresaliendo en el campo de la educación superior, donde se resalta las siguientes acciones significativas:

La Universidad posee Facultades de Ciencias Humanas y Sociales, Ciencias Empresariales, Ciencias de la Comunicación, Educación e Ingeniería. Actualmente ofrece programas educativos diversificados: pregrado, entre los que se encuentran técnico profesional, tecnológico y profesional universitario, en el área de posgrado, especializaciones universitarias y maestrías, además de ofrecer articulación con la educación media, formación para el trabajo y el desarrollo humano tanto académico como por competencias, educación continua, entre los que ofrece diplomados, eventos, cursos y seminarios (UNIMINUTO, 2014).

De igual manera, UNIMINUTO, cuenta con 16 programas acreditados en alta calidad, que corresponden a 34,7% del total de programas acreditables (46) de la Institución, estas acreditaciones las realiza el Ministerio de Educación Nacional. Los programas acreditados corresponden 14 a la Rectoría Bogotá Sede Principal, y dos de la Rectoría Antioquia – Chocó (UNIMINUTO, 2019).

En su trayectoria institucional UNIMINUTO ha sido merecedora de los siguientes reconocimientos:

Premio "Finanzas sostenibles 2013" categoría "Logros en negocios incluyentes". Galardón otorgado por el diario Financial Times de Londres y la Corporación Financiera

Internacional (IFC) del Banco Mundial, en reconocimiento del modelo educativo de UNIMINUTO como innovador, incluyente, sostenible, replicable y de gran impacto social.

Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública, Luís López de Mesa, otorgado en varias ocasiones por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, a los programas académicos que obtuvieron la acreditación en alta calidad, mediante un proceso de acreditación voluntaria contribuyen al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana.

Sumado a lo anterior, también se resalta acciones de internacionalización de UNIMINUTO, ya que ha promovido la transferencia del conocimiento sin fronteras, firmando 31 nuevos convenios de cooperación en el año 2019, con instituciones de países como Brasil, Chile, México, Ecuador, Perú, El Salvador y Canadá, contando con un total de 159 convenios bilaterales de cooperación académica a nivel nacional e internacional (UNIMINUTO, 2019).

Los acontecimientos descritos anteriormente demuestran éxito en el manejo de la estrategia de las políticas de riesgo lo cual ha contribuido al resultado del buen nombre de la universidad y por ello son el soporte para el análisis de la gestión de riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios y su transferencia a otras ESAL, pues se evidencia las acciones que se han desarrollado para garantizar la sostenibilidad organizacional, esfuerzo que hace necesario identificar, administrar y gestionar el riesgo y la incertidumbre en la tarea de elevar los niveles de competitividad, calidad y productividad.

UNIMINUTO consciente de la necesidad de visibilizar sus factores de riesgo de la universidad da inicio mediante la asesoría de la empresa de Seguros SURA, la cual implementó un taller cuyo objetivo fue identificar los posibles factores de riesgo.

Finalizando el análisis se detectaron 14 riesgos estratégicos, a los cuales se les aplicó una metodología que consiste en 5 fases: Identificar el riesgo, analizarlo, valorarlo, tratamiento, y monitoreo. Actualmente UNIMINUTO trabaja las tres primeras fases y se centra en 6 riesgos que son: Calidad académica, recurso humano, gobernabilidad, operacional, normativo y regulatorio y el de comunicación.

Además, a través de la Resolución Rectoral No. 1448 del 5 de febrero de 2018 se establecen los lineamientos para la gestión integral de riesgos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, dando vida al proceso de gestión del riesgo; actividad de gran importancia institucional ya que de esta manera se aumenta la probabilidad de éxito y se reduce la probabilidad de fallo, abriendo la puerta a un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en la aplicación de la estrategia de la organización debiendo tratar todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la organización.

## **2.2.Descripción del problema.**

Es importante para las Empresas realizar una gestión integral de riesgos donde desde la gerencia, consejo y rectoría se tomen decisiones para disminuir y prever el riesgo futuro, las ESAL no están exentas de estos posibles riesgos como el no cumplimiento de los objetivos misionales, pérdidas económicas, pérdida de credibilidad, entre otros, por lo que se deben establecer acciones de manera organizada.

Las organizaciones modernas han desarrollado una gestión integral de riesgo enmarcado en un proceso de gestión de la organización, lo que ha generado un ambiente de certidumbre. En cambio, una ausencia de gestión integral de riesgos en las ESAL genera impactos insospechados en el quehacer de dichas compañías, en el sentido que se denota una ausencia de estrategia organizacional que señale esa empresa como una entidad

productiva en términos de su sostenibilidad ya sea desde el punto de vista financiero, social, organizacional, de personal y de negocios.

De otra parte, la ausencia de un modelo de gestión de riesgo actualizada y pertinente coloca a las ESAL en una situación donde se hace imposible identificar, analizar, medir, evaluar, calificar y monitorear los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En un mundo cada vez más globalizado es fundamental que cualquier tipo de organización ya sea con o sin ánimo de lucro se vea enfrentada a innegables retos de orden económico social y estratégico, de tal suerte que toda organización debe asumir estas contingencias y estar orientadas a elevar el nivel de vida de los actores involucrados en ella (grupos de interés).

Si bien las ESAL no van en busca de utilidades (ya que deben ser reinvertidas), si deben ser autosostenibles, proceso que ha de ser facilitado por la inclusión de un modelo gerencial que permita evaluar la gestión del riesgo. Además, uno de los riesgos de mayor peso son las organizaciones criminales, las cuales buscan actividades lícitas como las desarrolladas por la ESAL, para ocultar, transformar o administrar los recursos de sus actividades ilícitas. El riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo pueden estar presentes en todas las etapas del ciclo de vida de estas organizaciones o afectar su cadena de valor, sin importar su tamaño o ubicación geográfica. Una motivación de peso para la prevención organizada.

Revisando el contexto de la empresa objeto de este trabajo (Corporación Universitaria Minuto de Dios), es de resaltar la Ley 30 de 1992 que configuró nuevos retos para las universidades en términos de autonomía y lo referente a la competencia entre

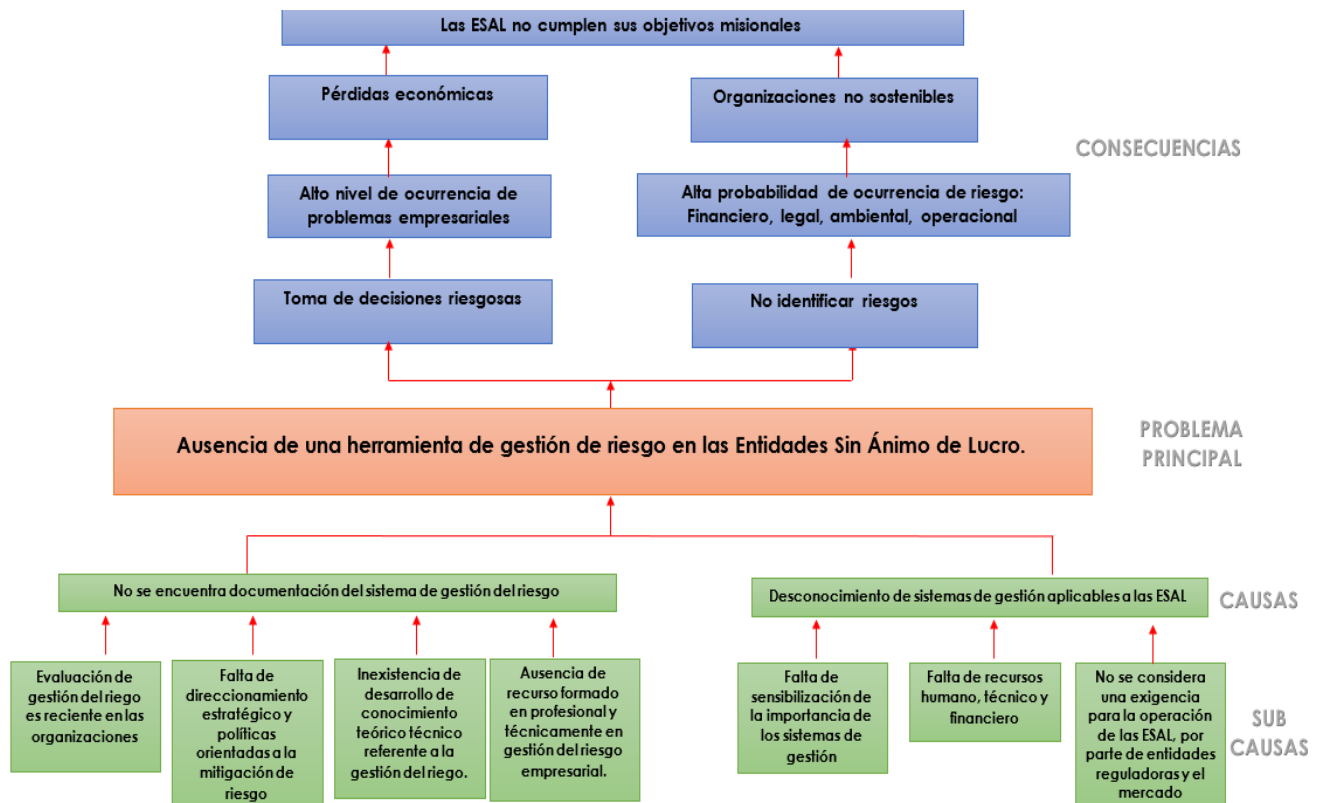
instituciones de educación superior se asumieran así mismas como verdaderas organizaciones con todos los retos que ello implica.

Por tanto: derivado de lo anterior y resaltando que UNIMINUTO es considerada una ESAL, y ha trabajado dándole importancia a la gestión de Riesgos Empresariales es pertinente realizar un análisis de los factores de riesgo determinantes en UNIMINUTO, para identificar las categorías y variables que constituyen incertidumbre y así poder mitigar los riesgos, así mismo es importante recopilar y ordenar la información y documentar esta experiencia de UNIMINUTO con el propósito de generar un modelo que pueda ser transferible a otras ESAL, y así sea un resultado positivo tanto para UNIMINUTO como para otras ESAL cuya utilidad sea evidenciar los riesgos y cautelosamente tomar decisiones arriesgadas, evitando repetir la ocurrencia de los mismos y así mitigar pérdidas económicas por malas decisiones, lograr organizaciones sostenibles y cumplir los objetivos misionales. |

### **2.3.Árbol de problemas.**

En la Corporación Universitaria Minuto de Dios se vislumbra un problema sobre los factores determinantes del modelo de gestión de riesgo, los cuales son producto de la falta de identificación de categorías de riesgos, de su recopilación, ordenamiento y documentación, que trae consecuencias organizacionales frente a la toma decisiones equivocadas, que lleven a UNIMINUTO a pérdidas económicas por el alto nivel de ocurrencia de problemas empresariales, de tipo económico, legal, ambiental y operacional, desencadenando consecuencias que la lleven a no ser sostenible y con poca probabilidad al cumplimiento de sus objetivos misionales (Figura 1).

Figura 1. Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Formulación del problema.

¿Mediante qué factores se puede determinar el modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, con el fin de identificar su funcionamiento y su transferencia social a las ESAL?

## 3. Justificación.

Las ESAL tienen una forma particular de desarrollar su objeto y contribuir al interés general, ya que son entidades que asumen como rol principal el social, a través del cual su oferta de valor se dirige a la atención de poblaciones con corte asistencialista o promocional; estas actuaciones legítimas, gozan de protección constitucional. Tienen como

finalidad la atención al interés general o beneficio de un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, adelantando actividades que el Estado no alcanza a desarrollar (Confederación Colombiana de ONG, 2019).

Al ser las Entidades Sin Ánimo Lucro, organizaciones cuya finalidad es la realización de actividades que son en principio inherentes a la finalidad social del Estado, tales como el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Constitución Política de Colombia , 1990), se hace preciso mencionar que las ESAL deben proteger las organizaciones de los riesgos propios que puedan causar daños a las personas y bienes de la empresa, y garantizar su correcto desenvolvimiento, es decir, salvaguardando a la organización de los riesgos y probabilidad de no cumplimiento de los objetivos misionales, generando así afectaciones a la comunidad a la cual presta sus servicios.

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y el tratamiento de los riesgos y su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa, introduciendo una visión común del lado positivo y del lado negativo de aquellos factores potenciales que pueden afectar a la empresa y perjudicar el cumplimiento de sus objetivos. Por tal razón es indispensable gestionar el riesgo para que exista un aumento de la probabilidad de éxito y reducir considerablemente la incertidumbre. (Cáseres, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L., 2013).

Los Modelos de Gestión de Riesgos constituyen una herramienta, que contribuye al desempeño de los gerentes sociales en la toma de decisiones efectivas. En este sentido un modelo de gestión de riesgos ayuda a identificar dentro de los procesos de una ESAL, las probabilidades de ocurrencia que puedan afectar su normal funcionamiento y el logro de sus objetivos organizacionales y misionales. De tal manera, que el impacto de los riesgos se



pueda mitigar con un adecuado modelo de análisis de Gestión de Riesgos Integral para la gerencia, a través de acciones que impliquen identificar, analizar, medir, evaluar y calificar para implementar y diseñar planes a fin de evitar futuros riesgos.

Es así como la importancia de analizar el modelo de gestión de riesgos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios es la oportunidad de generar “un conocimiento que surge desde un caso particular y encontrar la posibilidad de su generalización” (Salvador & de, s. f.) lo que constituye una memoria importante para llegar a ser un instrumento de trabajo replicable de acuerdo con las particularidades de otras ESAL, así mismo a los gerentes sociales les permite contar con un modelo de gestión y administración de riesgos encaminados a asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.

En este sentido, mejorar el acceso de la tecnología y conocimientos sobre los riesgos organizacionales es una forma importante de intercambiar ideas y propiciar la innovación (Sustainable Development Goals Fund, 2019), lo que constituye un modelo importante para la Gerencia Social y llegar a ser un instrumento de trabajo transferible de acuerdo con las particularidades de otras ESAL con miras a consolidar organizaciones sostenibles, con capacidad de tomar decisiones acertadas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, minimizando el impacto de los riesgos y generar crecimiento y permanencia de la organización en su entorno y en un constante avance en términos de competitividad a todos los niveles de las ESAL, logrando estándares enmarcados de excelencia, calidad y eficacia organizacional que la pongan en un ámbito competitivo frente a su entorno.

## **4. Objetivos.**

### **4.1.Objetivo General.**

Analizar los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el fin de definir un modelo de gestión del riesgo, para el funcionamiento y transformación social de las ESAL.

### **4.2.Objetivos específicos.**

Identificar categorías y variables que constituyen incertidumbre en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el fin de mitigar el riesgo que afecte su sostenibilidad.

Recopilar y ordenar la información requerida en la administración y gestión del riesgo que permita identificar las actividades realizadas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Documentar la experiencia frente al proceso de gestión de riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el propósito de obtener un modelo que pueda ser aplicables a otras entidades sin ánimo de lucro.

## **5. Diseño Metodológico.**

De acuerdo con el procedimiento, se trata de una investigación descriptiva ya que permite interpretar, descubrir, explicar y clasificar información de fuentes mayormente primarias y fuentes secundarias a través de encuestas, entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, halladas por contacto directo con ellas (Camacho, 2003, pág. 50).

El enfoque de la investigación es cualitativo, el cual se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. En otras palabras, da prioridad a la comprensión y al sentido en un procedimiento que tiene en cuenta las interacciones, las motivaciones, las expectativas, las razones y las creencias de los

individuos (Monje Álvarez , 2019). Es de anotar que no se descarta el análisis cuantitativo, debido a que se tiene en cuenta la generación de datos estadísticos que permita soportar el análisis cualitativo.

Se proyecta el diseño y creación de una propuesta del sistema de gestión de riesgo para las entidades sin ánimo de lucro.

Se pretende realizar el análisis por categorías de la siguiente manera:

*Tabla 1. Categorías y variables investigativas.*

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>
Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL	Tipología
	Tamaño
	Antigüedad
Riesgo	Incertidumbre
	Identificación del riesgo
	Sistema de gestión del riesgo
Fortalecimiento organizacional	Interno
	Externo
Desarrollo organizacional	Direccionamiento estratégico
	Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

El método de investigación es inductivo ya que se plantean fenómenos particulares con el propósito de señalar verdades generales. Se analiza el problema de la gestión del riesgo de las ESAL a partir de la experiencia particular de la Corporación Universitaria Minuto de Dios a fin de establecer acciones de transferencia social.

La estrategia de investigación a utilizar es el estudio de caso. De acuerdo con el propósito de esta estrategia de investigación, se trata de descubrir, analizar, clasificar, interpretar y explicar información de fuentes mayormente primarias y fuentes secundarias a través de análisis documental, halladas por contacto directo con ellas, que permiten explicar y comprender un fenómeno sui generis con el propósito de aportar a la teoría que para el caso trata el análisis de los factores determinantes del modelo de gestión de riesgos en la

Corporación Universitaria Minuto de Dios como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL. En este sentido, Herrera y Ruiz (2013) establece que el estudio de caso se presenta como una estrategia metodológica de investigación orientada a la comprensión de un fenómeno social de interés por su particularidad a fin de buscar posibilitar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o proponer nuevas para entender o explicar el fenómeno (pág. 309).

El estudio de caso se focaliza predominantemente en el material y la información suministrada por los participantes y en la búsqueda de la explicación del caso o fenómeno estudiado.

### **5.1.Población objeto de estudio.**

La población en los estudios de investigación cualitativa tiene una función determinante en los procesos de indagación, los cuales son asumidos de manera específica en los siguientes:

#### **5.1.1. Población.**

En los estudios cualitativos son, básicamente, las personas, los comportamientos, significados y contextos lo que se consideran importantes en el momento de definir los participantes de la investigación. Por tal motivo, se requiere determinar los perfiles de las personas, contextos, acontecimientos, basados en criterios teóricos o conceptuales, que retraten lo relevante de una realidad (Quecedo & Castaño, 2003).

#### **5.1.2. Criterios de selección.**

Para esta investigación se identificaron a las personas relacionadas con la gestión del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Tabla 2), los cuales se relacionan a continuación, por grupo, nombre y cargo.

*Tabla 2. Participantes de la investigación.*

<b>Grupo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
--------------	---------------	--------------

Ejecutores	Padre Harold de Jesús Castilla Devoz	Rector General
	Carlos Alberto Aponte Gómez	Director de Calidad y Procesos
	Jairo Fernando González	Director de Riesgos hasta diciembre de 2019
	Laura Jimena Polonia Torres	Coordinadora de Riesgos Estratégicos
	Wilmer José Mahecha Castañeda	Coordinador de gestión de riesgos
Jefes de planeación	Alirio Raigozo Camello	Director Investigaciones Sede Principal
	Ana Cristina Bayona López	Directora de Proyección Social Sede Principal
	Liliana Vega Londoño	Directora Gestión por Procesos y Experiencia al Cliente
Expertos	Edison Flores Tamayo	Director administración de riesgos - SURA
	Alonso Ortiz Serrano	Representante Legal Corporación Minuto de Dios
	Nilson Jhair Torres Moreno	Representante Legal Corporación Centro Carismático Minuto de Dios

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Instrumentos

El procedimiento metodológico debe orientarse hacia el descubrimiento de las estructuras personales o grupales, en donde por lo general se usan técnicas en las se centran ordinariamente en el lenguaje hablado o escrito. La entrevista, en la investigación cualitativa, ya que adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurado, motivando al interlocutor, elevando su nivel de interés y colaboración, reconociendo sus logros (Martínez M. , 2006).

Para esta investigación, se usa el tipo de entrevista semiestructurada, que permite definir prefiguras previamente, por medio de un guion de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, que el investigador tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas (Blasco & Otero, 2008).

En el desarrollo del trabajo se usaron tres entrevistas semiestructuradas, en las que se recoge información de diferentes grupos involucrados en la gestión del riesgo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

### **5.2.1. Prueba piloto**

El objetivo de una prueba piloto es validar los resultados de las mediciones obtenidos con el instrumento físico de recolección de información (Burgos & Escalona, 2017), por lo que el instrumento con los ajustes hechos por los expertos se presentó a personas que laboran dentro de instituciones universitarias, directamente relacionadas con la gestión del riesgo.

### **5.2.2. Ajuste del instrumento**

Finalmente, se procedió a realizar el análisis de los ítems a partir de los resultados arrojados en la prueba piloto y posteriormente se hizo la afinación de los mismo, proceso en el cual se eliminaron o modificaron aquellos que no fueron pertinentes, coherentes o relevantes, para finalizar con la conformación del instrumento final.

Los instrumentos con los ajustes finales se encuentran discriminados así:

**Anexo A:** Ejecutores del proceso de implementación del proceso de Evaluación del Riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios

**Anexo :** Jefes de planeación de las sedes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

**Anexo :** Expertos de organizaciones que intervienen o realizan evaluación de riesgo en sus organizaciones sin ánimo de lucro.

### **5.3.Consentimiento informado**

El consentimiento informado es un proceso, no solo un formato, que consiste en la manifestación expresa de una persona de participar en una investigación, en condiciones tales que pueda conocer los riesgos, beneficios, consecuencias o problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación en la cual participa (Mondragon-Barrios, 2009), ya que los participantes están suministrando datos personales y laborales, que pueden ser fuente de controversia. Por esta razón en la presente investigación se le dio a conocer a los participantes el objetivo del proyecto de investigación, el cual se desarrolla en el marco del trabajo para optar por el título de Magister de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Se le aclara que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los que contempla el estudio, adicionalmente se le aclaró que puede hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que se puede retirar del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno.

## 6. Estado del Arte

El presente estado del arte se aborda desde cuatro categorías de análisis, las cuales son: Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL, Riesgo, Fortalecimiento organizacional y Desarrollo organizacional, propuestas para el desarrollo de esta investigación, las cuales fueron la clave para encontrar investigaciones relacionadas con el contexto del trabajo, con el fin de comprender la importancia del tema en la academia.

### 6.1. Investigaciones realizadas a nivel internacional

<b>Título de la investigación</b>	Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: Un análisis exploratorio
<b>Autor</b>	Juan Diego Sánchez Sánchez, Luz Chacón León, Edgar Hernández Vásquez
<b>Año</b>	2019
<b>País</b>	Costa Rica
<b>Enfoques teóricos</b>	Gestión, finanzas, empresario, modelo matemático, riesgo empresarial.
<b>Objetivo</b>	El proyecto busca recabar datos relacionados a las Mipymes y a los factores de riesgo que influyen de manera directa en su actividad. Las áreas específicas de riesgo que se evalúan son la operativa, comercial, así como financiera, jurídica, punto que a pesar de presentar una naturaleza que pareciera ser cualitativa, de igual manera puede estructurarse de forma cuantitativa.
<b>Aportes</b>	El modelo de riesgo puede determinarse como una herramienta factible, pues al comparar los resultados obtenidos en cada una de las empresas analizadas se denota un alto porcentaje de confiabilidad.
<b>Metodologías utilizadas</b>	Investigación exploratoria, bajo método analítico por medio de un diseño experimental
<b>Título de la investigación</b>	Desarrollo de un modelo comprensivo de madurez de prácticas de gestión de riesgos para municipios neerlandeses.
<b>Autor</b>	Ignacio Cienfuegos



## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

<b>Año</b>	2019
<b>País</b>	Países Bajos
<b>Enfoques teóricos</b>	Gestión de riesgos, Modelos de madurez, Cambio organizacional y Aprendizaje organizacional.
<b>Objetivo</b>	Construir un modelo de madurez de gestión de riesgos apropiado para entidades públicas locales en los Países Bajos, un esfuerzo que deberá ser continuado por investigaciones posteriores.
<b>Aportes</b>	Siguiendo la tendencia de organizaciones de casi todos los sectores, algunas entidades públicas, como los municipios, también han empezado a desarrollar conciencia de la gestión de riesgos en las últimas décadas. Este proceso, relacionado con la presión de un entorno más demandante y los incidentes que han sufrido estas organizaciones, ha provocado el desarrollo de estándares especiales y el diseño de políticas de gestión de riesgos por parte de los gobiernos centrales.
<b>Metodologías utilizadas</b>	Investigación exploratoria con orientación al diseño.
<b>Título de la investigación</b>	Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal.
<b>Autor</b>	Flávio Sergio Rezende Nunes de Souza, Marcus Vinícius de Azevedo Braga, Armando Santos Moreira da Cunha, Patrick Del Bosco de Sales.
<b>Año</b>	2019
<b>País</b>	Brasil
<b>Enfoques teóricos</b>	Gestión del riesgo corporativo, Administración pública, COSO ERM, ISO 31000-2009
<b>Objetivo</b>	Comprender del proceso de normalización de la gestión de riesgos corporativos en el Gobierno Federal de Brasil, con énfasis en las fuerzas y actores involucrados en este proceso.
<b>Aportes</b>	A pesar de las fuerzas coercitivas y normativas presentes que llevaron al modelo de riesgo a ser incluido en las regulaciones del Gobierno Federal y de los organismos de

---

control externo, la adopción real de la gestión de riesgos en general por parte de los organismos ejecutivos en la gestión pública todavía parece ser un paso distante. La influencia del modelo de gestión de riesgos anglosajón analizado no es necesariamente de un país específico, sino de organizaciones internacionales que promueven y difunden tales prácticas. El modelo COSO está patrocinado por asociaciones norteamericanas y desarrollado por una de las 4 compañías de auditoría más grandes y reconocidas del mundo (Big 4), PwC, de origen londinense, mientras que el modelo ISO tiene sus raíces en el modelo desarrollado previamente por AS / NZS.

---

<b>Metodologías utilizadas</b>	Examen de normas y documentos, entrevistas semiestructuradas
<b>Título de la investigación</b>	New hospital management models as an alternative for the sustainability of public hospital system: An analysis of efficiency in health expenditure.
<b>Autor</b>	José Luis Franco-Miguel, Carmen Fullana Belda
<b>Año</b>	2019
<b>País</b>	España
<b>Enfoques teóricos</b>	Gestión financiera hospitalaria, Análisis estadístico de datos, Políticas públicas, eficiencia, Innovación organizacional.
<b>Objetivo</b>	Analizar la eficiencia en gasto sanitario de los nuevos modelos de gestión de hospitales (Private Finance Initiative [PFI], Public Private Partnership [PPP] y otros nuevos modelos de gestión) frente al modelo de gestión tradicional, con la finalidad de identificar la estrategia organizativa más eficiente en gasto y por tanto más sostenible.
<b>Aportes</b>	Los hospitales regidos mediante nuevos modelos de gestión presentaron una mayor eficiencia en gasto, por lo que desde el punto de vista del gasto sanitario se constituyen en una alternativa a considerar en la planificación de infraestructuras sanitarias.
<b>Metodologías utilizadas</b>	Análisis cuantitativo de modelos de gestión de hospitales generales en el periodo 2009-2016.

---

<b>Título de la investigación</b>	Propuesta de un modelo simplificado de detección del riesgo empresarial: estudio empírico aplicado al sector de construcción (PYMES).
<b>Autor</b>	Juan Andrés Ballesteros Navarro, Diego López Herrera
<b>Año</b>	2009
<b>País</b>	España
<b>Enfoques teóricos</b>	Constructoras, quiebra, solvencia, riesgo empresarial, sistema de alerta.
<b>Objetivo</b>	La finalidad de este trabajo es identificar las variables o ratios más significativos de solvencia empresarial en las empresas constructoras mediante el análisis de las cuentas anuales de una muestra de sociedades, unas sin problemas de continuidad en su actividad (empresas sanas) y otras que se encuentran en situación de quiebra o suspensión de pagos (empresas fracasadas), con el objetivo último de proponer un método simplificado de detección previa de posibles situaciones de riesgo.
<b>Aportes</b>	Se obtienen funciones discriminantes compuestas por un reducido número de ratios, que además se repiten (o son muy similares) en los distintos años anteriores a la crisis. Se trata también de ratios que presentan fuertes niveles de tolerancia con la función discriminante y que están poco correlacionados entre sí, lo que denota la ausencia de información redundante en los modelos construidos.
<b>Metodologías utilizadas</b>	Análisis multivariante.

## 6.2. Investigaciones realizadas a nivel nacional

<b>Título de la investigación</b>	Propuesta de Implementación de un proceso para la gestión de riesgos en proyectos, en una compañía de mediano tamaño, dedicada a la construcción de vías en Colombia.
<b>Autor</b>	Diego Mauricio Galán Echeverri
<b>Año</b>	2012
<b>País</b>	Colombia

<b>Enfoques teóricos</b>	Gerencia de proyectos, Gestión del riesgo, Construcción pública.
<b>Objetivo</b>	Aplicar el área de la gerencia de riesgos, en una mediana empresa, dedicada a la construcción de infraestructura vial en el territorio nacional, con el fin de tomar decisiones oportunamente y gestionar los elementos de riesgo a los que está expuesta (impacto de los eventos y probabilidad de ocurrencia).
<b>Aportes</b>	<p>El registro histórico actualizado de los proyectos ejecutados por la empresa, y los registros de los sucesos de riesgo (Planes de Gestión de Riesgos e informes de auditorías) de los diferentes proyectos, serán parte de los Activos de los Procesos de la Organización, y serán la base fundamental para retroalimentar y mejorar continuamente el proceso de gestión de riesgos propuesto.</p> <p>Además, la mayoría (más del 50%) de los riesgos percibidos por parte de la empresa en sus proyectos de construcción de vías, pertenecen a la clase de “Riesgos Técnicos y Operativos”. A esta clase de riesgos, le siguen en cantidad, los “Riesgos Financieros y Económicos”.</p>
<b>Metodologías utilizadas</b>	Análisis documental histórico de tipo cuantitativo y cualitativo.
<b>Título de la investigación</b>	Guía de buenas prácticas en gestión de riesgos de TI en el sector bancarios colombiano.
<b>Autor</b>	Luis Carlos Figueroa Medina
<b>Año</b>	2010
<b>País</b>	Colombia
<b>Enfoques teóricos</b>	Riesgo, TI, Objetivos de negocio, Gestión de riesgos, Sector bancario.
<b>Objetivo</b>	Construir una guía de buenas prácticas de gestión de riesgo TI en el sector bancario colombiano, visto desde los procesos de negocio y analizado desde los marcos de trabajo de gestión del riesgo BS 31100, y los marcos de gestión del riesgo de TI 4A y Risk IT del ITGI enmarcadas dentro del cumplimiento de la reglamentación colombiana existente, específicamente la circular 052 de la SFC.

<b>Aportes</b>	<p>Los riesgos de TI siempre van a existir, ya sea que estos sean destacados e identificados o no por las organizaciones. No es posible eliminarlos totalmente, así que se debe encontrar la mejor manera de gestionarlos.</p> <p>La gestión del riesgo de TI debe ser vista como un habilitador no como un inhibidor ya que ofrece protección contra la pérdida de valor y adicionalmente es un generador de valor al negocio.</p>
<b>Metodologías utilizadas</b>	Revisión documental comparativa entre entidades bancarias.
<b>Título de la investigación</b>	Guía metodológica para el diseño de un modelo de gestión de riesgo en el sector micro financiero.
<b>Autor</b>	Alfredo Jiménez Gutiérrez, Neíl Enrique Rojas Rodríguez.
<b>Año</b>	2013
<b>País</b>	Colombia
<b>Enfoques teóricos</b>	Análisis del riesgo, Gestión del riesgo, Tratamiento del riesgo, Sector micro-financiero.
<b>Objetivo</b>	Proponer una guía metodológica para el diseño de un modelo de gestión de riesgo en el sector micro financiero, que le permita a las organizaciones identificar, dar tratamiento oportuno y prevenir los riesgos, y la detección de oportunidades en el entorno, brindando a la alta dirección herramientas y pautas efectivas para la toma de decisiones que le permitan el logro de sus metas estratégicas.
<b>Aportes</b>	<p>La gestión del riesgo, como en los sistemas de gestión, no es estática, es decir, que a medida que la planificación estratégica de la IMF está en permanente evolución y cambio, la gestión del riesgo debe ir acompañando dicha evolución, la presente guía metodológica establece un vínculo directo entre la planeación estratégica y la gestión del riesgo por medio de los objetivos estratégicos de la IMF. Se recomienda que cuando la organización realice cambios o modificaciones en la planeación estratégica, ésta se debe informar a las personas o al proceso encargado de la gestión del riesgo, igualmente la frecuencia con que se hagan estos cambios o modificaciones deben estar planeados y</p>

---

coordinados por los diferentes procesos de la organización puesto que la implementación, desarrollo y posterior resultado no son de manera inmediata. Ahora la organización debe disponer continuamente de recursos y mecanismos de detección e identificación de cambios en aquellos elementos en especial del contexto externo, que afecten de manera negativa a la organización, pues una vez detectado e identificado, debe informarse a la alta gerencia y a aquellos procesos involucrados, para darle el tratamiento pertinente y adecuado y lograr minimizar el grado de riesgo.

---

**Metodologías utilizadas** Revisión documental comparativa entre entidades bancarias.

---

**Título de la investigación** Modelo de optimización para la selección de estrategias en la Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministros.

---

**Autor** Tatiana Andrea Castillo Jaimes

---

**Año** 2017

---

**País** Colombia

---

**Enfoques teóricos** Modelo de optimización, Gestión del Riesgo, Cadena de suministros.

---

**Objetivo** Diseñar un modelo de optimización como herramienta para la selección de estrategias de mitigación en SCRM tomando como base los modelos presentados hasta el momento e incluyendo aspectos aún no involucrados en este tipo de modelos, cómo la evaluación beneficio-costos y la captura de las interdependencias de los riesgos dentro del cálculo de los parámetros de entrada del modelo.

---

**Aportes** En general, los modelos disponibles en el ámbito de la gestión de riesgos de la cadena de suministro abordan problemas específicos, mientras que los pocos modelos que captan la interdependencia entre los riesgos no abarcan todas las etapas del proceso de gestión de riesgos. Con esta investigación se ha buscado superar esta brecha y se ha propuesto un nuevo enfoque para modelar la interdependencia entre riesgos y evaluar diferentes estrategias de control (preventivas y reactivas).

---

**Metodologías utilizadas** Cuantitativa

---

<b>Título de la investigación</b>	Modelo de gestión de riesgo para Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA
<b>Autor</b>	Miguel Fernando González Balaguer
<b>Año</b>	2017
<b>País</b>	Colombia
<b>Enfoques teóricos</b>	Riesgos, Riesgo de crédito, Riesgo de liquidez, Modelo de medición de riesgo.
<b>Objetivo</b>	Diseñar un modelo de gestión de riesgos para la Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA con el fin de proponer estrategias de tratamiento a los riesgos que se incurren en los procesos.
<b>Aportes</b>	El modelo de gestión de riesgos es una herramienta de vital importancia que sirve a la empresa en el logro de los objetivos estratégicos, se diseñó a través de una interfaz dinámica en Excel la cual puede ser consultada por procesos identificando los diferentes riesgos latentes, así como su tratamiento, control y seguimiento, dicha herramienta puede ser actualizada por cualquier líder de proceso en el momento que identifique un riesgo nuevo o cuando se implementen nuevas acciones para mitigar los riesgos ya existentes. Periódicamente se pueden realizar actualizaciones, se sugiere que se realice trimestralmente y cada año la dirección de la empresa debe hacer seguimiento a la gestión de los riesgos, con el fin de validar la eficacia y eficiencia de los controles implementados.
<b>Metodologías utilizadas</b>	Cuantitativa

## 7. Marco teórico

### 7.1. Empresas Sin Ánimo de Lucro - ESAL

Las organizaciones sin ánimo de lucro han sido objeto de estudio en diferentes países, por las contribuciones económicas, sociales, educativas, culturales que han aportado al desarrollo en los territorios donde tienen presencia. Estas entidades presentan características particulares que permiten su identificación y clasificación. De acuerdo con el

estudio realizado por Salamon y Anheier (1999) establece cinco características para las organizaciones sin fines de lucro; así: No distribuyen excedentes, son organizaciones, poseen filosofía y estructura organizacional, son privadas y no gubernamentales, autogobernadas y voluntarias. También se caracterizan porque sus aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social (Ley 79, 1988) (Ley 454 , 1998).

Para el contexto Latinoamericano se han destacado estudios comparativos del sector sin fines de lucro como el realizado por Vidal (2006), evidencia el alcance del empleo generado, que es significativo y se convierte en un actor importante para tener en cuenta en la definición de políticas públicas de un país y la importancia que han logrado las ESAL en su desarrollo económico y social. Además, afirma que históricamente las Entidades Sin Ánimo de Lucro nacen para realizar una actividad de reivindicación o de defensa de unos intereses que no son reconocidos o no reciben la suficiente atención por parte de la sociedad en el momento de su nacimiento.

En Colombia la presencia en la literatura es reciente, son organizaciones que desempeñan un papel importante en el desarrollo local y forman parte del tercer sector, según Villar (2001); pertenecen a este sector: las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no Gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria.

En las últimas décadas las ESAL han emergido con mucha fuerza en el panorama nacional e internacional miles de organizaciones civiles sin ánimo de lucro, e independientes de los gobiernos nacionales, que están teniendo un gran protagonismo



social, político y económico (Gómez Quintero , 2014), ya que para ser reconocidas como tal deben contemplar dentro de su objeto social, actividades que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad o de una comunidad mediante el apoyo a sectores débiles o población vulnerable, tales como: las madres cabeza de familia, los niños, la investigación, la educación, ciencia y tecnología, salud, cultura, protección del medio ambiente, entre otros (Estatuto tributario).

En Colombia, la educación ocupa el primer lugar entre los campos de actividad del sector no lucrativo. Las instituciones de educación superior y las de educación primaria y secundaria son las que le dan el peso relativo al sector, además, de acuerdo con la normatividad colombiana, las instituciones privadas de educación superior deben ser entidades sin ánimo de lucro (Ley 30, 1992).

Recientemente, la contratación con recursos públicos de establecimientos educativos sin ánimo de lucro para ampliar el acceso de poblaciones pobres al sistema escolar, parece ser una alternativa creciente y novedosa de ofrecer nuevas opciones educativas, combinando las ventajas comparativas del sector no lucrativo en términos de flexibilidad y de atención a poblaciones particulares, con la capacidad financiera, regulatoria y de equidad del sector no gubernamental (Villar, 2001).

## **7.2. Instituciones de Educación Superior**

La Carta Magna del Estado colombiano, establece la educación como un derecho y un servicio público con función social, que contribuye al desarrollo personal, económico y social de los colombianos, ya que con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura (Constitución Política de Colombia , 1991), constituyéndose como instrumento para asegurar la rendición de cuentas del Estado.

El Congreso de la República de Colombia, expide en 1992 la ley que organiza el servicio público de Educación Superior, donde el Estado se compromete, entre otras cosas, a velar por la calidad del servicio educativo a este nivel, a través del ejercicio de la inspección y vigilancia, garantizando a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema, cumplan los requisitos de calidad y con sus propósitos y objetivos, aclarando que es un proceso voluntario y temporal (Ley 30, 1992).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano, las cuales se clasifican, según su carácter académico, y, según su naturaleza jurídica.

El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica.

Según su carácter académico, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, y Universidades (Ley 30, 1992).

Según la naturaleza jurídica, se define con base en el origen de su creación, es decir con base a que las instituciones sean privadas o públicas. Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria (Ley 30, 1992).

Las instituciones de educación superior públicas o estatales son entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo

que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo, caracterizados por contar con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden (Ley 30, 1992).

### **7.3.Riesgo**

En el desarrollo de las instituciones sociales modernas y su expansión mundial, han creado oportunidades enormemente mayores para que los seres humanos disfruten de una existencia más segura y recompensada que cualquier tipo de sistema premoderno. Pero, la modernidad tiene también un lado sombrío que se ha puesto de manifiesto en el presente siglo. El coste de oportunidad de la modernidad: fomento de fuerzas productivas, como la destrucción del medio ambiente, el uso consolidado del poder político, el desarrollo del poder militar (Giddens A. , 1993).

Por ende, el riesgo aparece como un constructo social histórico, el cual se basa en la determinación de lo que la sociedad considera en un momento como normal y seguro. El riesgo es la medida, la determinación limitada del azar según la percepción social del riesgo, y surge como el dispositivo de racionalización, de cuantificación, de metrización del azar, de la reducción de la indeterminación. (Giddens, Bauman, Luhmann, & Beck, 1996).

En este sentido, en todo momento las personas y las organizaciones se enfrentan a una situación de riesgo, puesto que en cualquier situación existe la probabilidad de tener un resultado no deseado. Por lo tanto, para evaluar el nivel de riesgo asociado con un evento determinado, necesitamos establecer, primero, el grado de no querer que suceda el evento, y segundo la probabilidad de que ocurra este evento (Razeto Barry & Cienfuegos, 2011).

En términos estadísticos, el valor esperado de un evento dado corresponde al promedio ponderado de todos los eventos que pueden ocurrir. Por lo tanto, una forma

intuitiva de tratar de medir el grado de riesgo es calcular la relación entre los resultados probables y los posibles resultados. Cuanto menor sea la proporción, más riesgoso será un evento en particular (Pinho, Valente, Madaleno, & Vieira, 2019).

Lo opuesto al riesgo es la seguridad, y se puede definir como una situación en la que un determinado conjunto de peligros queda contrarrestado o minimizado. La experiencia de seguridad descansa sobre el equilibrio alcanzado entre la fiabilidad y un riesgo aceptable. El riesgo y fiabilidad están entrelazados, fiabilidad normalmente representa la forma de reducir o minimizar los peligros a los que los particulares de actividades están sujetos. Lo que se ve como riesgo aceptable, la minimización del peligro (Giddens A. , 1993).

La gestión del riesgo, parte de la base de que la seguridad absoluta no existe y de que la fiabilidad en cada uno de los componentes, por más alta que sea, no implica una fiabilidad equivalente del conjunto del sistema. La gestión del riesgo consiste más bien, en reconocer los riesgos, evaluarlos y regularlos unos en relación con otros, dejando de lado el intento de restablecer situaciones en las cuales el riesgo estaría completamente excluido (Dourlens, Galland, & Vidal Naquet, 1992).

Entonces, en la medida en que se reconoce que la gestión del riesgo debe incluir en la evaluación criterios científicos, componentes económicos y sociales inherentes a las acciones, la cuantificación se hace indispensable, ya que permite construir información útil de gestión que abran la vía para la construcción de compromisos entre actores con relación a la definición de riesgo aceptable (Pucci, Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo, 2004). Esto significa, también cambiar el concepto de verdad, al concepto de gestión, alejándose de la necesidad de obtener predicciones verdaderas de futuros escenarios, con o sin la estimación de incertidumbre, y moverse a la aceptación de la inevitable incertidumbre, lo que puede o no puede ocurrir (Cardona, La

necesidad de repensar de manera holística los conceptos de vulnerabilidad y riesgo: "Una crítica y una revisión necesaria para la gestión", 2001).

Además, tal como lo mencionan Pinho, Valente, Madaleno y Vieira (2019), al combinar la probabilidad de un evento en particular con su grado de no deseabilidad o riesgo, se pueden definir tres formas de ver un evento en términos de la gestión de riesgos a la que una organización se vería abocado:

El evento es algo indeseable, pero la probabilidad de que ocurra es tan baja que no vale la pena incurrir en los costos de administrar ese riesgo;

El evento no es deseable y la probabilidad de que ocurra es suficientemente alta, lo que hace que la cobertura de este riesgo sea importante;

El evento es tan indeseable que incluso si la probabilidad de que ocurra sea insignificante, el riesgo siempre debe estar cubierto.

Las organizaciones de cualquier tipo, tienen una gran variedad y complejidad de riesgos, los cuales deben ser evaluados en su conjunto, ya que, tal como lo expresa la norma internacional ISO 31000 (2019) no se puede pensar en un sistema particular de gestión, sino en una guía de buenas prácticas para las actividades relacionadas con la gestión de riesgos. El diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerán de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, operaciones, procesos actividades, servicios, etc.

### **7.3.1. Riesgo financiero**

El centro de la teoría financiera es el estudio de la asignación de recursos a lo largo del tiempo en un entorno de incertidumbre. Es decir, que busca de una manera óptima el uso de los recursos y en donde se minimice el riesgo de pérdida. En el cumplimiento de este objetivo, el área financiera ha desarrollado instrumentos de gestión de riesgos a lo largo del

tiempo, en donde la cuantificación y fijación de precios del riesgo financiero, es la clave en el momento de evaluar (Wilk, 1999). Sin embargo, el riesgo en sentido estricto debe entenderse como la probabilidad de observar rendimientos distintos a los esperados, es decir, «la dispersión de resultados inesperados ocasionada por movimientos en las variables financieras» (Jorion, 1997).

El riesgo financiero se asocia a los productos y servicios que se pueden adquirir en los mercados financieros, de donde las empresas obtienen los recursos o los colocan. Los principales riesgos son: el de mercado, de crédito, de liquidez y operacional (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

### **7.3.2. Riesgo operacional**

El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos. Es decir, debido a fallos en el núcleo operacional, errores humanos o de capacidad de procesamiento. Cada una de las empresas que generan valor se encuentran expuestas al riesgo operacional, como fallos en el sistema de control de calidad, negligencias en procesos de mantenimiento, entregas perdidas a clientes, fallos en las transacciones procesadas, o cualquier error operacional que dificulte el flujo de una alta calidad de productos y servicios, expuestos de manera potencial a pérdidas y negligencia de la firma (Franco Arbeláez & Murillo Gómez, 2008).

A diferencia de otros riesgos, el operacional no se puede erradicar, pues es intrínseco a cada negocio, por lo que se debe aprender a vivir con él. Pero, aunque sea un mal necesario lo que se debe hacer para garantizar la supervivencia de las entidades, es no ignorar sus efectos ni menospreciar su importancia asumiendo que es imposible evitar sus consecuencias (Fernández Laviada, 2010).

### **7.3.3. Riesgo ambiental**

El problema ambiental derivado de la implantación industrial se ubica en dos importantes aspectos: la salud y el medio ambiente (Méndez Mungaray , 1995). Se denomina riesgo ambiental a la posibilidad o incertidumbre, de que por forma natural o por acción humana se produzca daño en el medio ambiente, lo que implica tanto efectos potenciales negativos como positivos, es decir amenazas y oportunidades (Nueva ISO 14001, 2018). La gestión del riesgo ambiental se aplica para cada proceso del sistema de gestión por aspecto ambiental, identificando la posibilidad de condiciones anormales de operación, su probabilidad y consecuencias, expresadas como impacto ambiental.

### **7.3.4. Riesgo ocupacional**

La Gestión ocupacional, vista desde la salud ocupacional, tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores (Ley 1562 , 2012).

Hoy día, el Sistema General de Riesgos Laborales se transforma con la incorporación de aspectos administrativos y de gestión en sus procesos internos. Si bien ello implica una evolución en el terreno de la prevención de riesgos laborales, vale la pena considerar que no es la instancia última ya que todavía queda un reto que sea incorporada e integrada en la gestión estratégica de las organizaciones (Molano Velandia & Arévalo Pinilla, 2013).

Al evaluar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, se hace referencia a tres criterios, los cuales están relacionados con la calidad y productividad:

- Efectividad de la seguridad, para cumplir con los objetivos propuestos en el periodo evaluado relacionados con la prevención de accidentes y enfermedades y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Eficiencia de la seguridad, empleando los recursos asignados en la reducción y eliminación de riesgos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Eficacia de la seguridad, logrando con su desempeño satisfacer las expectativas de sus clientes (Terán Pareja, 2012).

En este sentido, las buenas condiciones laborales de los trabajadores, mejora desde la calidad de vida de estos, hasta la competitividad de las empresas en el mercado.

#### **7.3.5. Riesgo legal**

El riesgo legal se puede ver desde dos perspectivas, una refiere a la de posibilidad de pérdidas, debido al incumplimiento de la legislación que afecta a los contratos financieros o la imposibilidad de exigir el cumplimiento del contrato legalmente, y la segunda, como riesgo de cambio regulatorio por parte de las autoridades gubernamentales de la normativa de una forma que afecte adversamente a la posición de la organización (Mahler, 2009).

El riesgo legal se presenta como la probabilidad de producirse pérdidas porque bien las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigente o porque la contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción. Hay que tener en cuenta que un juicio o disputa legal puede generar hasta el cierre de una empresa (Caridad López , 2019).



### **7.3.6. Riesgo político**

Este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Los hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. En el primer caso se engloban todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una modificación en las políticas comerciales. En el segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes (ISO, 2019).

### **7.3.7. Riesgo del mercado**

El riesgo del mercado contempla la variabilidad de las condiciones del mercado, en cuanto a precios, tipos de intereses y tipos de cambio, es posible que las fluctuaciones en cualquiera de estas tres variables incidan en el posicionamiento de mercado de una organización (Feria Dominguez, 2005), es decir que el riesgo de mercado se define como la probable pérdida dentro de un plazo en particular, del valor de un instrumento o portafolio financiero, producto de cambios en las variables de mercado, antes mencionadas (O J.P. Morgan, 2019).

### **7.3.8. Riesgo tecnológico**

EL riesgo tecnológico hace referencia a los daños o pérdidas potenciales que pueden presentarse debido a los eventos generados por el uso y acceso a la tecnología, originados en sucesos antrópicos, naturales, socio-naturales y propios de la operación (Resolución 1770, 2013).

Los riesgos tecnológicos son percibidos como fenómenos controlables por el hombre o fruto de su actividad, y están asociados a una gran variedad de actividades, aquellas realizadas por la población en general producto de su cotidianidad, así como también las actividades industriales, extractivas, de transporte, entre otras, teniendo una

relevancia especial las que utilizan sustancias y/o energías peligrosas (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, 2018).

Los riesgos tecnológicos son riesgos que van asociados al desarrollo de la actividad humana y que dependiendo del agente que los involucra, son percibidos como fenómenos controlables por el hombre o que son fruto de su actividad y que evolucionan de manera apresurada a medida que surgen nuevas tecnologías (Moreno & Camacho, 2011). El desarrollo tecnocientífico de las sociedades modernas ha puesto en evidencia la presencia de estos riesgos, ya que van más allá de los naturales conocidos hasta ahora por la humanidad, como los ligados a los elementos naturales tales como inundaciones, incendios, sequías, etcétera, se agregan en la actualidad aquellos que son producto exclusivo de la actividad humana, tales como la energía nuclear, las ondas electromagnéticas, la ingeniería genética, la informática, la nanotecnología, los numerosos procesos basados en la utilización de compuestos químicos y, como parte de estos últimos, la amplia e intensiva utilización de plaguicidas en sistemas agrícolas, entre otros (Ramírez, 2009).

### **7.3.9. Riesgos LAFT**

Los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo – LAFT son los relacionados con organizaciones criminales, estas buscan actividades económicas lícitas para ocultar, transformar o administrar los recursos de sus actividades ilícitas, los cuales pueden estar presentes en todas las etapas del ciclo de vida de los negocios o afectar su cadena de valor, sin importar su tamaño, sector económico o ubicación geográfica.

Como consecuencia, las organizaciones pueden resultar involucradas en procesos legales o administrativos que impliquen la cancelación de licencias, la pérdida de patrimonio o la mala reputación que ponen en peligro su continuidad y existencia. Incluso, las acciones legales, ya sean penales o administrativas, podrían hacerse extensivas a los

dueños, administradores o funcionarios del negocio mediante sanciones, multas, indemnizaciones, embargos, inclusión en listas o bases de datos de organismos o autoridades, o medidas judiciales como detención, extradición o pérdida de los bienes a través de procesos de extinción del derecho de dominio, entre otras (Camara de Comercio de Bogotá, 2017).

#### **7.4. Gestión del riesgo**

La gestión de riesgos nace en la década de los 60, a partir de la tecnificación y modernización de procesos, que hasta ese momento se habían desarrollado de forma manual, por lo que en muchos sectores se puso de manifiesto la necesidad de realizar un control de las actividades (ISO, 2019).

La gestión de riesgos se considera un conjunto de elementos, medidas y herramientas dirigidas a la intervención de la amenaza o la vulnerabilidad ante un riesgo, con el fin de disminuirlo o mitigarlo, y tiene como objetivo articular los tipos de intervención, dándole un papel principal a la prevención-mitigación (Carreño & Cardona, 2004). Este concepto es aplicado a un método lógico y sistemático, con el fin de establecer contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar amenazas y maximizar oportunidades.

En la gestión del riesgo la prevención ha jugado un papel delimitador respecto a otro conjunto de elementos, medidas y herramientas, cuyo objetivo es intervenir principalmente ante la ocurrencia misma de un desastre, es decir, que conforman el campo de los preparativos para la atención de emergencias, la respuesta y la reconstrucción una vez ocurrido un suceso (Cardona, 2008).

La gestión del riesgo parte de la base de que la seguridad absoluta no existe y de que la fiabilidad en cada uno de los componentes, por más alta que sea, no implica una fiabilidad equivalente del conjunto del sistema. En la medida en que se reconoce que la gestión de un riesgo no se puede efectuar con referencia sólo a criterios científicos, sino que incluye también componentes económicos y sociales inherentes a las opciones colectivas, la cuantificación es indispensable, ya que permite construir útiles de gestión que abran la vía para la construcción de compromisos entre actores con relación a la definición de riesgo aceptable (Pucci, 2004).

Todo ello implica que las compañías establezcan una posición ante los riesgos evaluados, porque al contar con más información sobre ellos, se están preparadas para tomar decisiones más acertadas para el manejo direccionamiento organizacional. (Mejía & Nuñez , 2017)

A partir de esta, perspectiva se genera un fenómeno interorganizacional de cultura de la seguridad, en la medida en que hay que tomar en cuenta el conjunto de actores del sistema que contribuyen a la seguridad de la organización, sean estas organizaciones de ciudadanos, comités consultivos, administraciones o partes interesadas. La noción de cultura de seguridad incluye actitudes, valores y normas, lo que le da al concepto una amplitud muy grande, aspecto que ha sido criticado por su vaguedad y su impronta culturalista (Pucci, 2011).

Frente a las amenazas y riesgos que se pueden presentar en una entidad, existen varias formas de control, que permitan proteger los recursos y contribuir a la consecución de los objetivos trazados por la empresa, entre las que se encuentra evaluar la efectividad desde dos enfoques, primero desde la eficiencia, comparando la adecuada utilización de los

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS recursos; y segundo desde la eficacia, validando las metas planeadas, frente a su cumplimiento (Sánchez Chinchilla, 2017).

Finalmente, el monitoreo de los riesgos, como otra opción que ofrece la administración de riesgos, se convierte en una práctica clave para toda empresa, al proporcionar información constante y percibir señales de alerta que puede estar configurándose y puede llegar a afectar los objetivos organizacionales (Mejía & Nuñez , 2017).

#### **7.4.1. AS/NZS 4360**

El Estándar Australiano de Administración de Riesgos AS/NZS 4360 (1999), determina el sistema de gestión de riesgo operativo y el método para gestionarlo, este método fue creado por el Comité OB/7 de la Junta de Estándares de Australia y Nueva Zelanda en el año 1999. El estándar contempla la determinación del contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo de los riesgos, y lo hace parte integral de la gestión administrativa, como un proceso multifacético (Beltrán & Gil, 2013).

El estándar AS/NZS 4360 fue el primer estándar de evaluación de riesgos en salir en 1995, por lo que ISO lo aprobó como estándar nacional. Más aún, los conceptos básicos del documento de AS/NZ fueron una base importante para la primera discusión del estándar internacional que trataremos más adelante: ISO 31000 (Bueno & Correa, 2010).

#### **7.4.2. ISO 31000**

La Organización Internacional de Normalización (ISO) elaboro una norma que aborda la Gestión de Riesgos de forma global, esta necesidad surge en el año 2009, con la creación de la norma ISO 31000. Esta norma trata de un estándar que puede aplicarse a

cualquier tipo de organización, más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto.

ISO 31000 (2019) proporciona principios y pautas genéricas para ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, operar, mantener y mejorar continuamente su marco de gestión de riesgos ISO. El diseño y la implementación de los planes y marcos de gestión de riesgos deberán tener en cuenta las diferentes necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos y prácticas específicas empleadas.

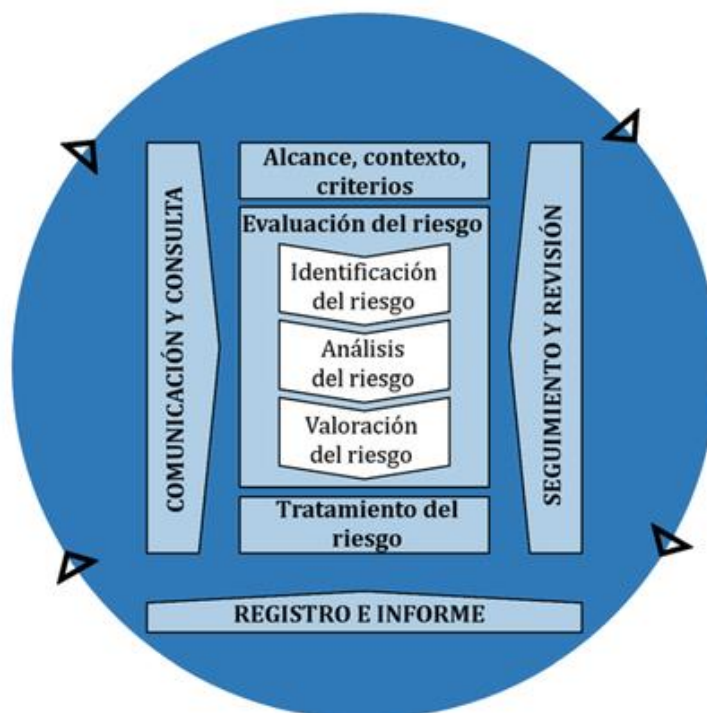
La norma busca que cada empresa implemente un sistema de gestión del riesgo con el objetivo de reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos, siendo compatible con cada sector.

Para tener una gestión de riesgos efectiva, la norma ISO 31000 (2019) define que una organización debe cumplir con estos 11 principios:

1. La gestión de riesgos crea y protege el valor;
2. La gestión de riesgos es una parte integral de todos los procesos organizacionales;
3. La gestión de riesgos es parte de la toma de decisiones;
4. La gestión de riesgos aborda explícitamente la incertidumbre;
5. La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y oportuna;
6. La gestión de riesgos se basa en la mejor información disponible;
7. La gestión de riesgos está adaptada;
8. La gestión de riesgos tiene en cuenta factores humanos y culturales;
9. La gestión de riesgos es transparente e inclusiva;
10. La gestión de riesgos es dinámica, iterativa y sensible al cambio;
11. La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización.

El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo, tal como lo muestra la Figura 2.

Figura 2. Proceso de implementación de la ISO 31000



Fuente: ISO 31000 (2019)

El proceso de la gestión del riesgo es parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debe integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización. Este puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto, a su vez puede ser aplicada en los contextos externo e interno.

## 8. Resultados

### 8.1. Categorías y variables que constituyen incertidumbre en la Corporación

#### Universitaria Minuto de Dios.

En el 2016, a través de talleres con Rectores, Vicerrectores Generales y Gerentes de Servicios Integrados se identificaron y analizaron las causas que podrían constituirse en amenazas para el cumplimiento de los objetivos trazados por UNIMINUTO, así como sus efectos y los límites de exposición definidos. Los factores de riesgo que se destacaron como prioritarios, son los estipulados en la Tabla 3, donde además se presenta su probabilidad e impacto, entre los cuales se resalta en color rojo a los que UNIMINUTO definió con más probabilidad de impacto.

*Tabla 3. Identificación de factores de riesgos en UNIMINUTO.*

<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
Crecimiento y Calidad	Alta	Catastrófico
Oferta académica	Alta	Alto
Personas, Capacidades y Compromisos	Alta	Catastrófico
Desarrollo de Innovación	Media	Alto
Operacional	Muy alta	Alto
Reputación y Marca	Media	Alto
Financiero	Media	Alto
Mercado y Competencia	Alta	Alto
Tecnología e Información	Alta	Alto
Gobierno	Muy alta	Catastrófico
Comunicación	Muy alta	Alto
Regulatorio y Normativo	Alta	Catastrófico
Político	Media	Moderado
Naturaleza	Media	Catastrófico

Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018

A partir del análisis con base en la matriz de evaluación de riesgo (4x4), que creo la Universidad con el fin de ubicarlos, definir y priorizar el tratamiento, teniendo en cuenta el contexto más amplio de riesgo y considerando la tolerancia de los riesgos asumidos, así como los beneficios de asumirlos y el análisis de controles existentes conforme a su



viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y de análisis de costo, como se muestra en la Figura 3. Los colores tienen las siguientes representaciones:

El color verde, representado con los números 1 y 2, refiere a un riesgo no significativo o bajo, el cual es asumible;

El color amarillo, con numeración de 3 y 4, es un riesgo significativo o moderado, cuyo objetivo es asumirlo y reducirlo;

El color naranja, cuyos números son el 6, 8 y 9, siendo un riesgo significativo o importante, y las acciones frente al riesgo deben ser reducir, evitar, compartir y transferir;

El color rojo, representado por los números 12 y 16, y representan un riesgo significativo o grave, el cual debe ser reducido, evitado, compartido y transferido.

Figura 3. Matriz de riesgos UNIMUTO.

APETITO AL RIESGO						
P R O B A B I L I D A D	4	Muy Alta	4	8	12	16
	3	Alta	3	6	9	12
	2	Media	2	4	6	8
	1	Baja	1	2	3	4
			1	2	3	4
			Menor o Leve	Moderado	Alta	Catastrófico
IMPACTO						

Fuente: Resolución Rectoral 1448 (2018)

Producto del análisis, la Rectoría General estableció como retos estratégicos priorizados en 2018, dentro de los que se iban a trabajar 6 factores de riesgo asociados a ellos: Crecimiento y Calidad, Gobierno, Personas, Capacidades y Compromisos, Operacional, Comunicación y Regulatorio y Normativo, los cuales tenían la mayor prioridad, probabilidad e impacto.

### 8.1.1. Crecimiento y Calidad

En esta categoría detectó eventos que no permiten llegar con un servicio de calidad a los estudiantes en las diferentes zonas en las que opera la Universidad. La consolidación de éste puede causar el desencadenamiento y materialización de otros riesgos. Tal como se muestra en la Tabla 4, este riesgo de es de tipo académico, con un nivel de riesgo grave.

*Tabla 4. Identificación y clasificación del riesgo Crecimiento y Calidad.*

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R1	Académico	3	4	12

Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018

Este riesgo se detecta principalmente por los siguientes eventos de riesgo:

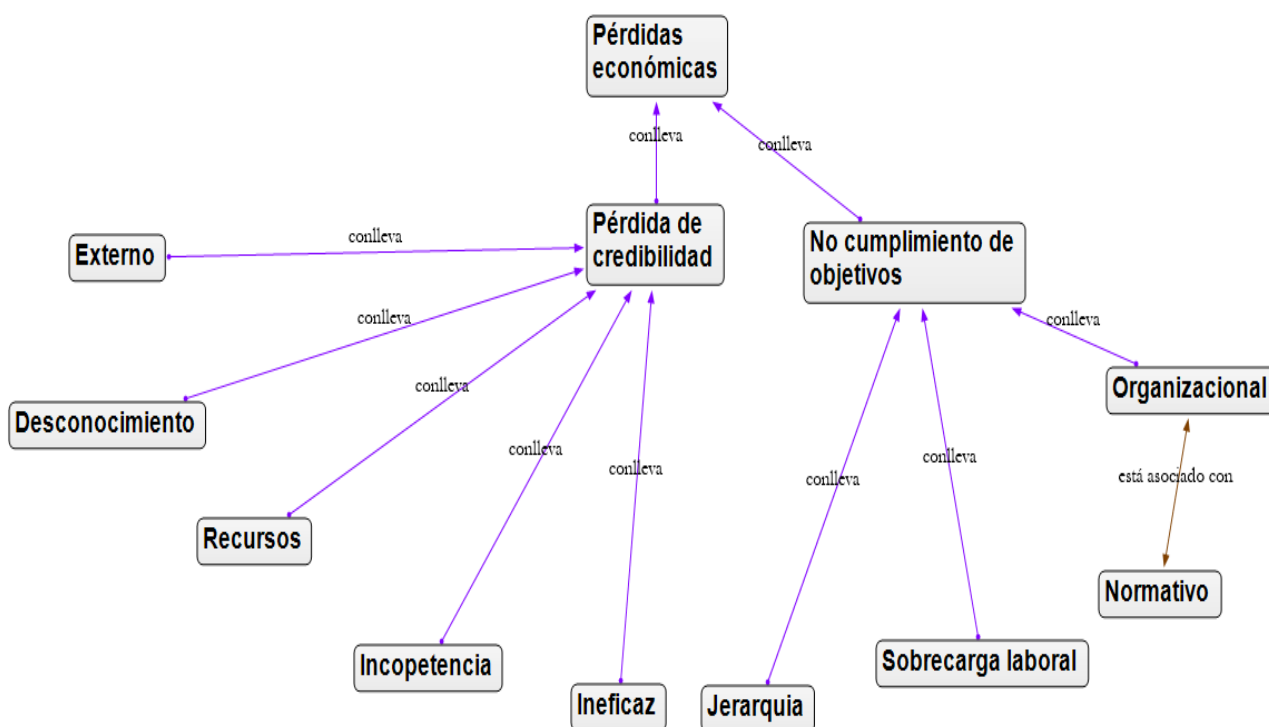
- a. Falta de innovación oportuna.
  - Poca capacidad de respuesta en funciones sustantivas.
  - Dificultades de adaptación.
- b. Oferta académica de baja calidad.
  - Poca actualización.
  - Mucha dispersión.
  - Falta de pertinencia.
  - No acorde a las dinámicas regional y local.
- c. No lograr los Registros Calificados suficientes de programas.
- d. Pérdida del Foco Poblacional.
  - Operación no enfocada al cliente.
  - Pérdida de cobertura en el público objetivo.
- e. Dificultades en disposición de infraestructura física y tecnológica.
  - No acorde al tamaño.

- Porcentaje alto en arriendo.
- Falta de planeación financiera que asegure recursos a los planes de desarrollo.

Producto del análisis semántico, hecho a partir de la detección de riesgos con las causas y consecuencias, en cada uno de los macroproceso (Anexo 4), se logra establecer, como se observa en la Figura 4, que a partir de riesgos externos, desconocimiento de las actividades hechas, falta de recursos físicos y financieros, falta de competencias de los trabajadores, ineficacia en los procesos, jerarquización excesiva o falta de cumplimiento de procesos jerárquicos, sobrecarga laboral y falta de procesos organizacionales, asociados algunos con normatividad interna de la Universidad, el efecto principal que se puede desencadenar es la pérdida de credibilidad del actuar de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, no solo por parte de los estudiantes, sino por la comunidad en general,

Lo cual conlleva, tanto en la pérdida de credibilidad como en el incumplimiento de objetivos, a las pérdidas económicas, y que a pesar de que la Corporación es una ESAL, se produciría una cadena de eventos, que se pueden llegar a categorizar como catastróficos, como la pérdida de valor, y no sólo económico sino a nivel social, que es su foco principal de acción.

Figura 4. Red semántica factor de riesgo Crecimiento y Calidad.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.2. Gobierno

En el factor de riesgo Gobierno, se encuentra que la pérdida de cohesión en el sistema, debido a la dispersión y fallas en la comunicación de los objetivos estratégicos, generan tensiones entre centralización y descentralización, e impiden la consolidación de la cultura organizacional dentro de la Corporación. La Tabla 5 representa este riesgo de tipo operacional, con el nivel más alto de riesgo, 16.

Tabla 5. Identificación y clasificación del riesgo Gobierno.

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R10	Operacional	4	4	16

Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018.

Entre las principales causas de riesgo, se encuentran las siguientes:

- a. Adelgazamiento de la estructura organizacional.

- b. Direccionamiento Estratégico.
  - Revisión de la estrategia en tiempos muy largos.
  - Objetivos estratégicos no comunicados y conocidos.
  - Pérdida de cohesión del Sistema y de la consolidación de una cultura organizacional.
  - Medición y análisis de resultados no es constante.
- c. Faltan directrices en carrera profesoral y directiva.
- d. Tensión entre centralización y descentralización.
- e. Pérdida de Foco de actuación.

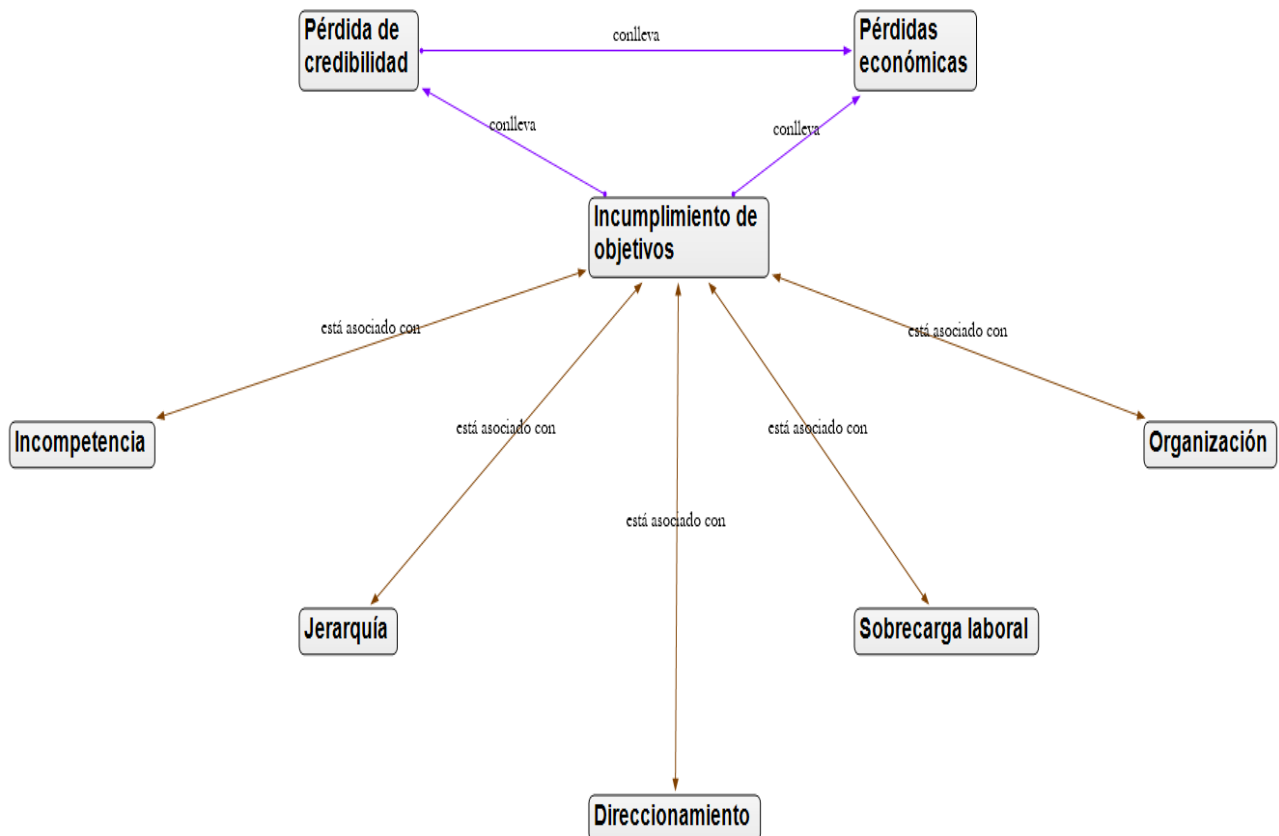
A partir del análisis semántico, detectando los riesgos, causas y consecuencias, en cada uno de los macroprocesos (Anexo 5), se encuentra que para el factor de riesgo Gobierno, el problema central es el incumplimiento de los objetivos, tal se observa en la Figura 5.

En éste factor de riesgo, se detectan problemas relacionados con incompetencia de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, inconvenientes jerárquicos en la falta de claridad de los roles y actividades de cada cargo, sobrecarga laboral, dificultades en los procesos de direccionamiento asertivo, débil interacción entre procesos, generando fallas a nivel organizacional, lo que conlleva, principalmente al incumplimiento de los objetivos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, afectando a su vez a la credibilidad en la institución y ocasionando pérdidas económicas.

Este desencadenamiento de inconvenientes puede hacer que UNIMINUTO pierda valor, y que no dé cumplimiento a los objetivos misionales, en donde se destacan:

- Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente, con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible.
- Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.

Figura 5. Red semántica factor de riesgo Gobierno.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.3. Personas, Capacidades y Compromisos

Este factor de riesgo se asocia con los eventos relacionados con la fuerza laboral, los cuales pueden impactar la eficiencia y competitividad de la organización, y afectan la

identidad, interiorización de la misión y vocación institucional. La materialización de este riesgo puede causar otros riesgos. La Tabla 6, destaca que este riesgo tiene la mayor probabilidad y el mayor impacto, teniendo un nivel grave, con un nivel numérico de 16.

*Tabla 6. Identificación y clasificación del riesgo Personas, Capacidades y Compromisos.*

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R10	Operacional	4	4	16

Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018.

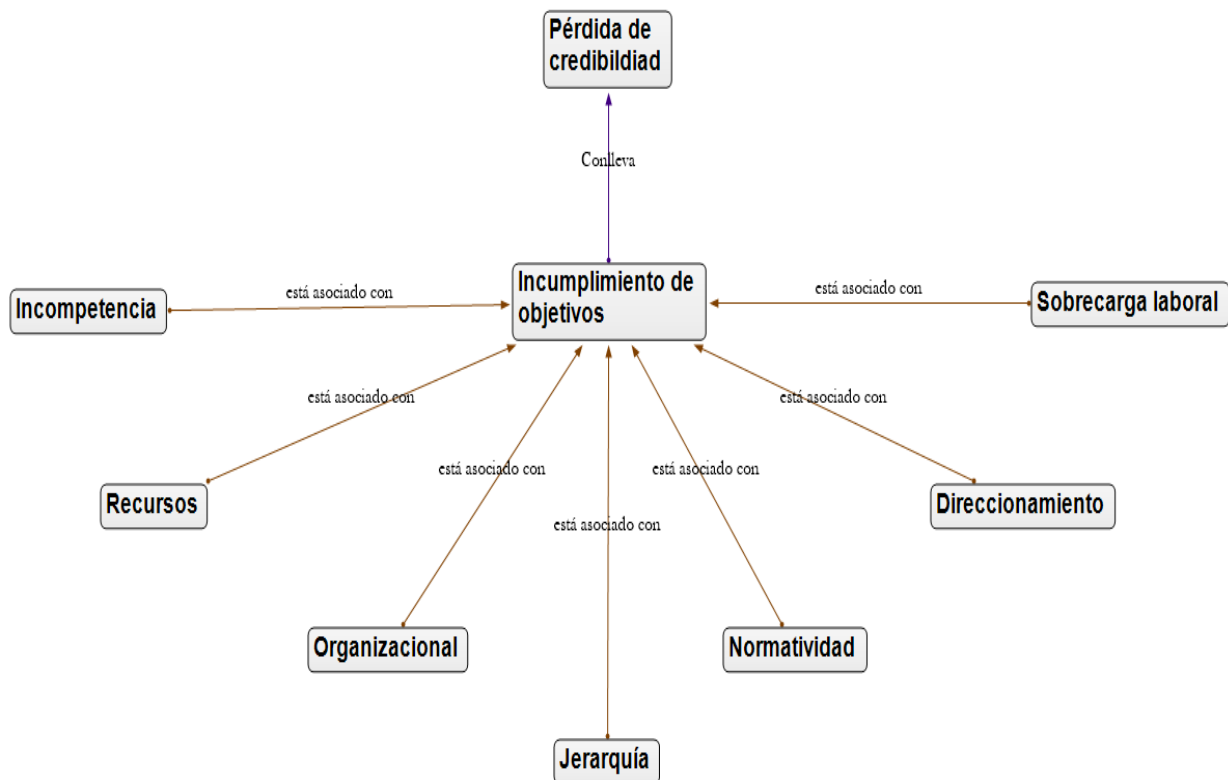
Los principales riesgos detectados son:

- a. Dificultades en la Gestión del Talento Humano.
  - Contratación de docentes no adecuado al perfil.
  - Atracción y retención del Talento Humano.
  - Competitividad salarial.
  - Falta de incentivos por cumplimiento del plan estratégico.
- b. Líderes enfocados a la operación y no a la estrategia.
- c. Resistencia al cambio y a la Innovación.
- d. Pérdida de la identidad.
  - Interiorización de la misión y la vocación institucional.
  - Comunidad de colaboradores más reflexiva VS Modelo de Gestión.
- e. Débil capacitación de funcionarios en sus cargos.

En el análisis semántico de este factor de riesgo (Anexo 6), se encuentra que variables como la falta de competencias académicas y administrativas (Figura 6), insuficiencia de recursos físicos y financieros, problemas organizacionales como falta de comunicación, resistencia al cambio y complicaciones con proceso internos, problemas

jerárquicos, normatividad inexistente en procesos de contratación, problemas de direccionamiento en algunas áreas, y sobrecarga laboral, hacen que se generen incumplimiento en los objetivos trazados por la institución, trayendo consigo la pérdida de credibilidad en la Corporación, que como se dijo anteriormente traería problemas serios de sostenibilidad en el tiempo.

Figura 6. Red semántica factor de riesgo Personas, Capacidades y Compromisos.



Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.4. Operacional

EL factor de riesgo Operacional se enfoca en la respuesta inoportuna e ineficiente desde lo administrativo y financiero a la comunidad académica, para brindar un servicio de calidad al estudiante. La materialización de este riesgo puede causar otros riesgos. La identificación que se le dio al riesgo es de tipo operacional (Tabla 7), y la clasificación es de probabilidad e impacto alto, representada con un nivel de riesgo de 12.



Tabla 7. Identificación y clasificación del riesgo Operacional.

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R5	Operacional	4	3	12

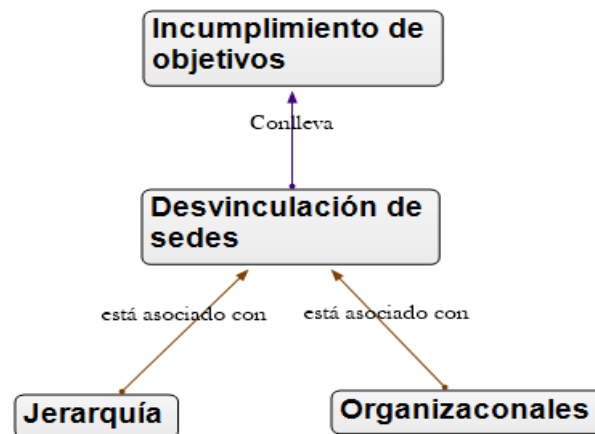
Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018.

Las variables que se destacan para el factor de riesgo Operacional, a partir de los análisis realizados por la Corporación Universitaria, son los siguientes:

- a. Complejidad en los procesos.
  - Reprocesos.
  - No se aplica la "Gestión por procesos".
- b. No definición clara de qué centralizar y qué descentralizar.
  - Proveedores únicos para infraestructura física y tecnológica.
  - Dependencia de proveedores centralizados: dependencia y altos costos.
- c. Demora en la Respuesta
  - Solicitudes de crédito de estudiantes.
  - Solicitud de compras de varios productos

En lo que respecta al análisis semántico, se partió de las causas y efectos del factor de riesgo Operacional detectado en los macroprocesos que maneja UNIMINUTO (Anexo 7), en donde se encontró que la falta de claridad en roles y niveles de atribución de procesos, cargos y actores involucrados (jerarquía), y los problemas de planeación (organizacional), se reflejan en una desvinculación y falta de integración de las sedes, generando problemas de incumplimiento de los objetivos.

Figura 7. Red semántica factor de riesgo Operacional.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.5. Comunicación

Las fallas en las comunicaciones internas que se consideraron como factor de riesgo son las que conllevan a dificultades de gobernabilidad e impidan una oferta educativa de calidad homogénea en todas las sedes. La identificación dada fue de tipo operacional (Tabla 8), con una probabilidad e impacto alto, representada en un nivel de riesgo de 12.

Tabla 8. Identificación y clasificación del riesgo Comunicación.

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R11	Operacional	4	3	12

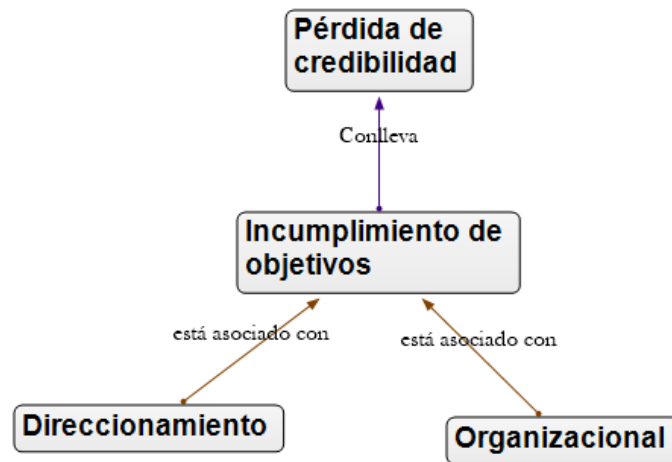
Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018.

En el factor de riesgo de Comunicación se detectaron como principales problemas los relacionados a continuación:

- a. Falta de Comunicación con grupos de interés internos y externos
- b. Ausencia de mecanismos suficientes que descendan la información de decisiones, tareas y compromisos que se definen en diferentes entes de gobierno corporativo

Referente al análisis semántico de este factor de riesgo (Anexo 8), se encuentran que circunstancias como planes de acción sin ser analizados los recursos y ejecutores (Figura 8), y jerárquicamente desconociendo los procesos internos, se ven reflejados en el incumplimiento de los objetivos organizacionales, ocasionando también pérdida de credibilidad en el actuar de la Corporación.

Figura 8. Red semántica factor de riesgo Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.6. Regulatorio y Normativo

El factor de riesgo Regulatorio y Normativo se entiende como los cambios en las disposiciones legales, a las que en caso de que UNIMINUTO no responda con una adecuada cultura de cumplimiento a las entidades de control, generaría el deterioro de los estándares de calidad. La materialización de este riesgo depende de factores externos que pueden desencadenar la materialización de otros riesgos al interior de la Universidad. Se identifica este riesgo de tipo académico (Tabla 9), con una clasificación nivel de 12.

Tabla 9. Identificación y clasificación del riesgo

Identificación de los Riesgos		Calificación		
Código del Riesgo	Tipo de Escala Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R13	Académico	3	4	12

Fuente: Informe Gerencia de gestión de riesgos, 2018.

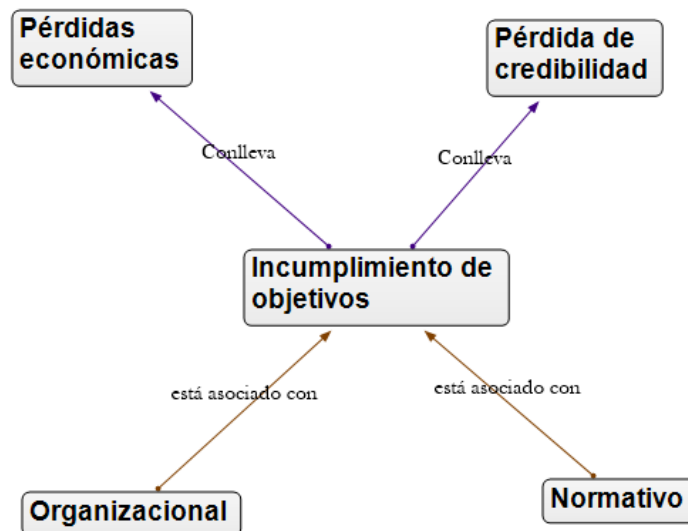
Las causas que más preocupan a la Corporación Universitaria Minuto de Dios se enlistan a continuación:

- a. Aparición de leyes y normas que impliquen grandes cambios en la estructura organizacional.
  - Cambios en la política pública y sus regulaciones.
  - Cambios en el marco legal colombiano educativo.
- b. Sanciones Regulatorias.
- c. Nueva Reforma Tributaria Ley 1819 del 2016. Las IES entran como contribuyentes de REGIMEN ESPECIAL y deben declarar y pagar impuesto de renta sobre las utilidades que no se reinviertan en proyectos relacionados directamente con el objeto social de las mismas.

Finalmente, en el factor de riesgo Normativo y Regulatorio, se hace el análisis semántico, detectando los riesgos, causas y consecuencias, en cada uno del macroproceso (Anexo 9), donde se identifican dos grandes riesgos, que son los operativos, que refieren a la falta de socialización y por ende desconocimiento de procesos normativos, y los concernientes a la normatividad, en donde se destacan acciones relacionadas con la insuficiencia de normas acorde con las necesidades de la institución. Estas dificultades generan principalmente a la institución el incumplimiento de objetivos, desencadenando a su vez problemas de credibilidad

ante los actores relacionados con la Corporación, y pérdidas económicas, tal como se observa en la Figura 9.

Figura 9. Red semántica factor de riesgo Normativo y Regulatorio.



Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Administración y gestión del riesgo realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios

Se revisaron e interpretaron los resultados de los diferentes instrumentos, con apoyo del Software Atlas Ti. A partir de la información suministrada por los entrevistados se presentan las respuestas más significativas de cada uno de los instrumentos en cada cuestionamiento.

### 8.2.1. Instrumento 1

1. Describa cómo es su participación en la implementación del proceso de Evaluación del Riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

*“...participo en el proceso de riesgos en la universidad desde la concepción de la idea, la creación del área, el diseño de los lineamientos, de la metodología, su implementación y monitoreo, completar todo el proceso le ha tomado a la universidad 3 años...”*

*“UNIMINUTO empezó a generar una cultura de aproximación al riesgo liderada por la Gerencia de Riesgos y enfocada primordialmente en los Riesgos Estratégicos, de proyectos y financieros”*

*“nos reunimos en la Universidad con un grupo de directivos, de ejecutivos en ese momento, y con unos talleres que nos facilitó la compañía SURA, pudimos identificar los primeros riesgos”*

*“el padre Harol, defendió cuatro retos estratégicos, priorizados en el plan de desarrollo”*

2. Enumere los compromisos que asumieron con relación la implementación del proceso de Evaluación del Riesgo, desde lo personal y del equipo de trabajo.

*“...como equipo de trabajo nuestro compromiso con la universidad siempre ha sido acompañar a la alta dirección en la toma de decisiones orientándola a identificar que eventos pueden pasar que no nos permita cumplir con los objetivos estratégicos...”*

*“...evaluar la eficacia de las acciones que se hagan en la universidad con el fin de continuar con lo que ha traído buenos resultados o reorientar los esfuerzos cuando sea necesario, esto dentro de un ambiente de control continuo que aún estamos desarrollando...”*

*“Desde el equipo de trabajo ya lo tenemos integrado al quehacer diario en donde incluso desde la perspectiva de formación del plan operativo de Calidad”*

*“nosotros nos encargamos de bajar eso a las sedes, entonces hicimos talleres en todas las sedes con la misma metodología, evaluamos los riesgos”*

*“Cada riesgo tenía un gestor en cada sede, y ese era el dueño del riesgo, este gestor o dueño del riesgo se encargó de definir cuales planes de acción y cuales controles iba a definir en la sede”*

3. ¿Qué beneficios trajo a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la implementación del proceso de evaluación del riesgo?

*“la evaluación de riesgos se ha convertido en una forma de encausar los esfuerzos y tener claras las prioridades que nos permitan sobrellevar esta situación extrema”*

*“una cultura en construcción que pudo establecer líneas de acción, pensar en consecuencias, darle un orden lógico de estudio”*

*“Definió que el riesgo era un elemento importantísimo de control”*

*“nosotros logramos que, por ejemplo, la etapa de monitoreo y evaluación de los riesgos, la auditoría cambiara un poco su chip de auditor y nos incluyera dentro de las visitas que ellos hacen a las sedes, incluyeran la parte de los riesgos, el monitoreo y la evaluación del riesgo como un aspecto importante su labor como auditores internos, eso nos sirvió muchísimo proceso de evaluación”*

4. ¿Qué aprendizajes organizacionales surgieron, a partir de la implementación de evaluación del riesgo?

*“los gestores de riesgo al asumir la responsabilidad de sacar adelante los planes de tratamiento fueron conscientes de la necesidad del trabajo en equipo con otros procesos, áreas o dependencias que servirían de apoyo para lograr minimizar el riesgo y a su vez lograr los objetivos que tenía definidos”*

*“poder hacer un llamado de atención sobre una temática de manera estructurada”*

*“es la necesidad de trabajar en equipo entre las buenas relaciones entrelazadas, entre trabajo interdisciplinario, entre las diferentes áreas, de visualizar que una parte de la gestión de la universidad la deben hacer las sedes, pero que se necesitan servicios integrados, como un complemento importante”*

*“el hecho de que los riesgos, deberían estar ubicados en relación con otras áreas, con lo que te contaba yo de la auditoria ... y de la calidad no era una cosa como generar un área suelta y descoordinada, sino que tenía razón en cuanto actuar con concordancia en estas dos áreas”*

*“la entidad tuviera una visualización un poco mayor hacia adelante que cuales eran, porque como te digo los riesgos salen de los análisis de contexto y nosotros en eso hacíamos una actualización del análisis del contexto”*

5. ¿Cuáles fueron los cambios organizacionales que surgieron producto de la implementación del proceso de evaluación del riesgo?

*“la evaluación de riesgos comenzó a tratarse como un tema estratégico... de esta manera se ha ido permeando en la organización el pensamiento en riesgos cada uno desde su rol organizacional”*

*“la creación misma de la Gerencia de Riesgo”*

6. ¿Qué dificultades identifica en el momento de la implementación del proceso de evaluación del riesgo?

*“fue explicar la metodología, tuvimos mucha resistencia al cambio”*

*“Generar cultura es de repetir y dar ejemplo”*

*“la gente inicialmente no aceptaba el lugar del riesgo... todo lo veían como una carga una carga más”*

7. ¿Qué procesos de mejora continua surgen, luego de la puesta en marcha del Proceso de Evaluación del riesgo?

*“contar con métodos cuantitativos que nos permitan tener esta objetividad”*

*“consiste en migrar la metodología establecida y en marcha no solo a los riesgos estratégicos sino a los tácticos y operativos”*



*“Quedaba la enseñanza de qué el tema no se podía parar ahí que era un tema continuo. Venía nuevo plan de desarrollo para este año 2020-2025 y ese nuevo plan de desarrollo pues obviamente trae un contexto diferente y entonces había que definir unos riesgos nuevos, para que el tema no muriera”*

8. En general, ¿resuma los beneficios que producen para la comunidad de UNIMINUTO la implementación de la Evaluación del Riesgo?

*“evaluar su probabilidad y el impacto sobre la organización, siendo posible protegerse con anticipación”*

*“El monitoreo ... con el monitoreo revisamos el cumplimiento de los planes, revisamos el resultado de los controles diseñados”*

*“Entender que los cambios en el contexto puedan impactar su operación se expone a su insubsistencia”*

*“el tema debe ser estratégico dentro de la organización, si el tema no es estratégico no se justifica que se haga, no justificar porque esto pues es costoso, todos estos planes de seguimiento, los controles que se establezcan, pues eso tiene su costo todo tiene su costo, entonces eso no es gratis para las organizaciones, pero vale la pena hacerlo, vale la pena que cuando se piensa en una organización, en el caso de la Universidad, piense hacer un proyecto, por lo mínimo que sea, pienso hacer un plan, o un plan estratégico de desarrollo, no deje el tema de riesgos a un lado, no lo puedo hacer, el eso es eso, es prevenir es prender los semáforos a la institución.”*

### **8.2.2. Instrumento 2**

1. ¿Cómo fue el proceso, que se desarrolló en su sede, para la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?

*“se empezó a decir que se empezaron a manejar los cuatro riesgos estratégicos que son los financieros, los estratégicos, proyectos y operaciones, pero que en ese momento se tenían que concentrar era en la estrategia, y empezó a trabajar riesgos estratégicos, entonces cada uno desde sus áreas miraban que era los estratégicos que le podían pegar como a ellos”*

*“los líderes de procesos se reunieron y definieron a través de una matriz, los riesgos, las causas, las posibles acciones y los efectos”*

*“En cada corte (uno en septiembre y otro en marzo) se hizo un ejercicio de trabajo con el equipo y los responsables para mostrar el avance en las acciones, las evidencias que demuestran dicho avance y los logros o dificultades presentadas para alcanzar mejoría en el riesgo”*

*“Trabajo sobre los resultados de una firma consultora. Capacitación por grupos sobre gestión del riesgo. Identificación por unidades de los posibles riesgos. Articulación del riesgo con los planes de mejora”*

2. ¿Qué aprendizajes se obtuvieron a partir del proceso de implementación del proceso de evaluación del riesgo, en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?

*“creo que el tema de cultura se empezó a desarrollar poco a poco, y no fue fácil porque siempre era que no han hecho no han hecho, se enviaban correos porque no habían revisado la matriz, porque no habían abonanzado en el plan que se tiene que hacer, hoy en día ya está más estructurado ya lo dominan, ahora ya es una cultura, el aprendizaje es verse inmerso en el tema de cultura del riesgo y ver como el día a día te obligó a tener que meterlo y estar identificándolos y actualizándolos”*

*“están el trabajo en equipo, la oportunidad de conocer con mayor detalle las funciones sustantivas, sus estrategias y acciones más relevantes. Se aprendió en términos de*

*hacer seguimientos oportunos y pertinentes, dando cuenta de evidencias y productos. Lo más importante también fue saber identificar qué es un verdadero riesgo y en asumir unas acciones reales y verificables en el tiempo”*

*“Fortalecimiento del sentido de corresponsabilidad institucional. Visión holística sobre la sede y sobre los riesgos. Implementación de planes de respuesta (tratamiento de riesgos). Articulación con Sistema”*

3. ¿Qué modificaciones en los procesos y equipo se requirieron para hacer la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?

*“...en educación continua, una estrategia que es pilar para la proyección social pero que, hasta ese momento de la definición, no tenía un líder específico para responder con las necesidades puntuales. De allí se justificó la contratación de un coordinador..., la persona ha venido requiriendo apoyos que se han traducido en practicantes o profesionales contratados”*

*“la manera de ver y entender algunos procesos y en la manera de entender ciertas articulaciones...sistémicamente todo tiene que ver con todo”*

4. ¿Cuáles son, en su opinión, los aspectos positivos de la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?

*“que se dio la oportunidad de detectar tendencias que generaban incertidumbre, otra ventaja es que definitivamente fue claro que para ser sostenibles y asegurarnos en el tiempo teníamos que empezar a trabajar riesgos, entonces yo creo que es el tema de la sostenibilidad basada en riesgos, entonces te va a permitir obviamente permanecer en el tiempo, entonces la alineación empezó a dar de riesgos con el plan de desarrollo.”*

*“la identificación de los riesgos permite prever cuáles son los escenarios posibles de una misma circunstancia, alentando a las personas a construir planes y propósitos comunes y de interés para la organización”*

*“Se abordan los riesgos como oportunidades. Que se puede distinguir tanto la diferencia como la articulación entre riesgos estratégicos, financieros, de proyectos y operacionales. Se ha ido afinando en las unidades un modo de trabajar, que tiene en cuenta los posibles riesgos”*

5. ¿Cuáles son en su opinión, los aspectos por mejorar de la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?

*“el procesamiento está muy flexible en cuanto a la articulación de los mismos gestores de proceso en la sede, no hay un comité de riesgos en si, como oficial”*

*“no está regularizados un tema de reuniones, no hay una agenda”*

*“la sistematización de las evidencias, su clasificación y organización, puede quedar en manos de unos pocos y su verificación puede no darse en los procesos”*

*“Se requiere un trabajo más focalizado en las unidades. Se requiere una lectura permanente de la evolución del riesgo y de la evolución de respuesta al riesgo, pues los riesgos también tienen vida propia (son móviles. La actual situación nos ha enseñado esto). Que se haga un trabajo de identificación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba (son dos perspectivas diferentes y se ven aspectos diferentes)”*

6. ¿Qué conclusiones obtiene de este proceso?

*“es que ya tenemos el pensamiento de evaluar el riesgo, que se hablaba de riesgo y ya en nuestra mente se piensa en riesgo...Que los riesgos que se identifican o detectar que puede afectar el desarrollo normal de la organización ya se identifica ya se trabaja, y ya*

*hay metodología, que es un aspecto súper positivos que resalto, que es el desarrollo de la metodología para la organización”*

*“este ejercicio es muy importante que sea dialógico, concertado, analizado y sobre todo realista”*

*“son los momentos de seguimiento a las acciones definidas y al avance, momentos de claridad, honestidad y mucho rigor, dando cuenta de los elementos alcanzados y aquellos que indiscutiblemente no se lograron”*

*“la consolidación, validación y conservación de las evidencias de la mitigación del riesgo, momento clave, donde se pueden hacer acciones pertinentes para que en el histórico institucional, los aprendizajes permitan el crecimiento institucional”*

*“Que los riesgos deben ser pensados desde la misión, desde las funciones sustantivas y desde los proyectos estratégicos que tiene la universidad y la sede”*

### **8.2.3. Instrumento 3**

1. ¿Por qué es importante mapear el riesgo en las organizaciones?

*“Las ESAL como su nombre lo indican hacen parte de su finalidad construir el bien común de los asociados, del bien común de un país, del bien común de una sociedad ... una ESAL que no tenga un adecuado relacionamiento con sus diferentes stakeholders, y que no tenga un análisis del riesgo de la relación de cada uno de ellos, ósea de los involucrados, pues tiene un alto riesgo de caer”*

*“Permite dar visibilidad a los directores de los posibles eventos que podrían desviar el logro de los objetivos de la organización. Evaluarlos y gestionarlos genera mayor certidumbre frente a la toma de decisiones...”*

2. ¿Cuáles son los elementos más importantes en la implementación del proceso de evaluación del riesgo?

*“digamos en la corporación evaluamos el riesgo, en riesgo jurídicos... un análisis de recursos financiero... riesgo social y político... riesgos de reputación”*

*“Que exista conciencia de la alta dirección sobre la importancia de la gestión de riesgos”*

*“la implementación de gestión del cambio en el talento humano con el cual se pueda impulsar una cultura que adopte la gestión de riesgos como un elemento que forme parte de la forma de trabajo cotidiana”*

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que presentan normalmente las organizaciones, en el momento de implementar el proceso de evaluación de riesgo?

*“revertir los riesgos”*

4. ¿Cuáles son los puntos clave a tener en cuenta en el momento de la implementación?

*“una primera evaluación es a los riesgos a nivel macro que es el involucramiento de los miembros de las juntas directivas en el análisis de esos riesgos... Hay que poner más atención en lo estratégico para ver los riesgos de las entidades dentro de su entorno y hacerlo dentro de una manera conjunta”*

*“El apoyo de la alta dirección, la buena comunicación y socialización a los diferentes actores”*

5. ¿Considera que un modelo de evaluación de riesgo es importante en una Empresas sin Ánimo de Lucro ESAL?, puede explicar o ampliar su respuesta?

*“Con más razón en una entidad sin ánimo de lucro, que no tiene ni los recursos humanos, ni recursos físicos ni económicos asegurados, entonces es mucho más frágil”*

*“envía un mensaje de confianza a diferentes grupos de interés interno y externo... el impacto de los riesgos no solo está en el orden financiero, sino que pueden impactar la reputación, actores asociados, la comunidad, los objetivos (desde los misionales hasta los operativos) y en general la sostenibilidad de la organización.”*

6. ¿Desde su perspectiva, cómo debería ser el modelo de evaluación del riesgo en las Empresas sin Ánimo de Lucro ESAL?

*“hay que hacer el tradicional que es el financiero, técnico jurídico, pero hay que añadir un cuarto elemento que es el análisis de involucrados y el análisis de riesgo social y político, y sobre esos cinco fundamentos tendríamos esos cinco tipos de riesgos que deberíamos considerar”*

*“debería ser un modelo integral entre todas las áreas internas de la organización, con el visto bueno de la alta dirección y eventualmente de actores interesados (externos)”*

7. ¿Cree que este modelo funciona de igual manera para todo tipo de organizaciones?

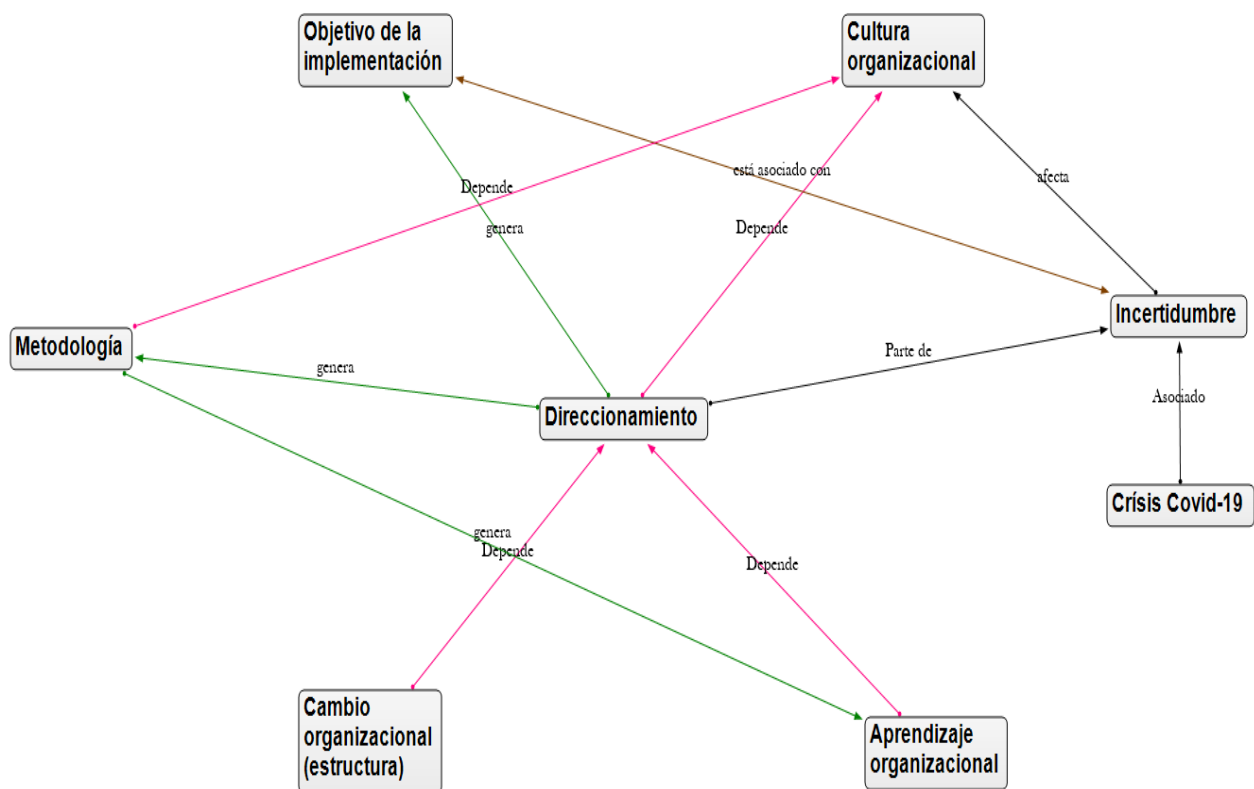
*“Si, con los ajustes dependiendo de las particularidades de cada organización”*

#### **8.2.4. Análisis semántico**

A partir de análisis de las respuestas dadas por los diferentes grupos de entrevistados, se elaboró una red semántica (Figura 10) que permite vislumbrar que dentro de procesos de administración y gestión del riesgo que se implementó en UNIMINUTO, se

establece como centro y actividad principal el *direccionamiento*, puesto que a partir de este surgen procesos de establecimiento de objetivos, metodología, además del cual depende que se genere dentro de la Universidad procesos de aprendizaje y cambios estructurales, para que posteriormente se arraigue una cultura organizacional relacionada con la gestión del riesgo; todo lo anterior producido a partir de la incertidumbre de factores interno y externos a la organización.

Figura 10. Red semántica.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Modelo aplicable a otras Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL

La medición del riesgo es una herramienta de gran importancia para la alta dirección de cualquier organización, ya que opera como instrumento de control y auditoría, la cual suministra información relacionada sobre el riesgo de las inversiones realizadas (Salinas



Ávila, 2009). En el caso de las Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL, la inversión realizada se refleja directamente al grupo social en el que trabaje, puesto que, dentro de su objeto social, las actividades contribuyen al desarrollo integral de la sociedad o de una comunidad de sectores débiles o población vulnerable. Entonces al estar destinadas la inversión a este tipo de actividades de defensa de unos intereses que no son reconocidos, se debe prestar la suficiente atención y control a factores internos y externos a la organización que representes riesgo.

Con se ha mostrado anteriormente, UNIMINUTO adoptó una serie de actividades y procesos que pueden fácilmente replicados para otras Entidades Sin Ánimo de Lucro, ya que a pesar de que la Norma 31000 de 2018, establece que son un modelo establecido para organizaciones de todos los tipos y tamaños, se pueden instaurar características diferenciales que haría que la gestión y evaluación del riesgo dentro de las ESAL se apropie con mayor facilidad y claridad.

Es por tal razón que, las ESAL que estén interesadas en hacer una evaluación de riesgo, en el que se integren características propias de estas entidades, teniendo como punto de referencia metodológica la ISO 31000, y aplicando los preceptos explicados a continuación.

### **8.3.1. Direccionamiento estratégico**

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica, dando origen a la participación tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Se concibe como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas (Aguilera Castro,

Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación, 2010).

UNIMINUTO encontró necesario desarrollar una administración basada en la “Gestión Integral del Riesgo” que permita generar visibilidad de los factores que afectan a la Institución en el logro de sus objetivos estratégicos, controlando el desarrollo e implementación de las políticas, estrategias y procesos de la gestión integral del riesgo, para identificar, evaluar, monitorear, optimizar oportunidades y detectar las tendencias que generen incertidumbre, con el fin de asegurar el crecimiento sostenible del sistema y el cumplimiento del Plan de Desarrollo (Resolución Rectoral 1448, 2018).

En este sentido, por lo tanto, puede ser aplicable a otras ESAL, ya que el fin último de éstas es servir a las comunidades con necesidades apremiantes. En coherencia, la gestión del riesgo fue reconocida por los entrevistados en la investigación como centro de todo el proceso, permitiéndoles:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y planificación.
- Identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Mejorar el sistema de control interno de la organización.
- Mejorar la eficiencia operacional.
- Mejorar la gobernanza.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar la confianza de los órganos directivos y de la comunidad en general.
- Mejorar el aprendizaje organizacional.
- Mitigar la resistencia al cambio en la organización.

### 8.3.2. Definición de riesgos

Las ESAL debe iniciar con un análisis interno y externo de su organización, en el cual se definan los factores de riesgo y se puedan clasificar de igual forma como lo hizo UNIMINUTO.

1. Riesgos estratégicos. Impacto presente y futuro sobre las utilidades o el patrimonio por las decisiones adversas, implementación inapropiada de decisiones y falta de respuesta a los cambios del sector. Dentro de los elementos que potencian el riesgo se encuentran los de planificación, Organización, Implementación, y Evaluación y seguimiento descritos en la Tabla 10.

*Tabla 10. Riesgos potenciales estratégicos.*

<b>Riesgo</b>	<b>Definición</b>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de precisión en el horizonte del plan estratégico.</li> <li>- Pobre sustento de la metodología a emplear.</li> <li>- Problemas en la definición de los actores y de las técnicas e instrumentos a utilizar.</li> <li>- Escasas acciones de divulgación del proceso y de sus resultados.</li> <li>- Poca clarificación de la concepción del sistema de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de la estrategia y para evaluar el proceso de planificación estratégica.</li> <li>- Insuficiencias en el diseño de acciones para enfrentar la resistencia al cambio.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un cronograma consensuado para avanzar en el proceso.</li> <li>- Poco margen de tiempo para la realización de las actividades previstas según la metodología aprobada.</li> <li>- Irregularidades en la formación de las comisiones de trabajo, las cuales suelen estar representadas por sujetos de una misma área.</li> <li>- Formación de parcelas fragmentadas con escasa representatividad de los gremios.</li> <li>- Insuficientes estrategias de capacitación sobre el proceso de planificación estratégica según las necesidades de los sujetos previamente identificadas.</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado tecnicismo en cada una de las etapas del proceso, lo cual puede conducir al aburrimiento y desmotivación de los implicados.</li> <li>- Escasa participación efectiva de los actores.</li> <li>- Poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha.</li> <li>- Toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.</li> </ul>
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso.</li> <li>- Pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación.</li> <li>- Poca interés en evaluar otros resultados e impactos del proceso de planificación estratégica que suelen ser los más importantes, como el aprendizaje organizacional, los valores, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiadas, el liderazgo participativo, entre otros.</li> </ul>

Riesgo	Definición
	- Falta de diseño e implementación de acciones que conduzcan al mejoramiento del proceso de planificación estratégica y a la obtención de resultados finales con elevados niveles de calidad en ejercicios futuros.

Fuente: Adaptado de Galarza & Almuiñas (2015)

2. Riesgos operativos. Riesgo de pérdidas resultantes de la falla de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o que sean producto de eventos externos. Los tipos de eventos asociados a los riesgos operacionales se describen en la Tabla 11.

Tabla 11. Riesgos potenciales Operacionales

Riesgo	Definición
Fraude interno	Se trata de acciones que persiguen un beneficio ilícito o incumplen las regulaciones, leyes o políticas. Al menos debe haber implicada una parte interna de la empresa
Fraude externo	Acciones con los mismos fines que las del fraude interno, pero que, sin embargo, no existen pruebas suficientes de participación interna.
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Acciones incompatibles con la legislación y/o acuerdos con la gestión de recursos humanos.
Clientes, productores y prácticas empresariales	Se incluyen en esta categoría aquellos eventos cuyas pérdidas hayan sido originadas por el incumplimiento involuntario de una obligación profesional, multas por incumplir la normativa vigente.
Daños a activos materiales	Se incluyen las pérdidas ocasionadas por daños en activos materiales debido a desastres naturales u otros acontecimientos.

Fuente: Adaptado de Anduig Aldea y López Álvarez (2007)

3. Riesgos financieros. Probabilidad e impacto de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas. Contablemente se pueden definir cuatro tipos de riesgos (Tabla 12).

Tabla 12. Riesgos potenciales Financieros.

Riesgo	Definición
Con impacto directo en la contabilidad	Se trata de una pérdida que se refleja en una cuenta específica y, por lo tanto, es fácil identificar su impacto.
Con impacto indirecto en la contabilidad	Cuando la contabilidad no separa las pérdidas por eventos de riesgo de los gastos ordinarios, con lo cual permanecen ocultas en los registros contables.
Sin impacto económico	Se trata de eventos de riesgo que son interrumpidos, por lo tanto, no dejan consecuencias. Se conocen también como tentativas de pérdidas.
Con impacto en lucro cesante	Pérdidas vinculadas a eventos que no producen pérdidas en el momento actual, sino en el futuro.

Fuente: Adaptado de García (2007)

4. Riesgos de proyectos. Evento o condición incierta, que tiene un efecto en uno o más objetivos del proyecto (alcance, cronograma, costo, calidad).

Además, puede incluir la fase de definición, los riesgos tecnológicos, definiendo daños o pérdidas por evento asociados a las actividades humanas, ya que estos pueden ser catastróficos, pero son del todo controlables. Y los riesgos relacionados al lavado de activos y financiación del terrorismo, y así evitar ingresos de procedencia de actividades ilícitas.

### **8.3.3. Corresponsabilidad**

La gestión de riesgos es una responsabilidad de todos, no es una tarea exclusiva de un área determinada, es un compromiso de todos los estamentos de UNIMINUTO, desde el Consejo de Fundadores, Rector General, Rectores de Sede, Vicerrectores, Gerentes y todo el personal de UNIMINUTO, cubriendo a toda la institución, en todas sus sedes y centros, áreas de operación académica y administrativa, procesos y proyectos.

La corresponsabilidad parte de que, al ser todos responsables de los riesgos, todos a su vez puede mitigarlos o eliminarlos, por lo que se hace tan importante dentro de las organizaciones en especial de las ESAL, ya que, al ser entidades con amplio sentido social, la afectación de los riesgos puede afectar a muchos de los beneficiarios.

### **8.3.4. Reputación empresarial**

La reputación empresarial es un concepto difícil de definir, dada la ausencia de consenso existente en la literatura y su proximidad con otros términos como la identidad y la imagen corporativa, sin embargo, La Real Académica Española define reputación como:

1. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

Se ha podido establecer que se trata de un activo de construcción social, que se encuadra como un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible. Como tal, la reputación genera valor en la empresa y se considera fuente de ventaja competitiva (Martínez & Olmedo, 2010).

La reputación empresarial según Adriana Aguilera (2012) genera:

- Confianza entre los empleados a través de prácticas de gestión ejemplares.
- Credibilidad de inversores, mostrando la rentabilidad para los accionistas y manteniendo resultados estables y promoviendo el crecimiento financiero.
- Confianza entre clientes y proveedores asegurando calidad, servicio e innovación.
- La responsabilidad entre la comunidad y los entes públicos.

Se ha detectado que en las organizaciones que se preocupan por la reputación, y que ésta impacta positivamente el cumplimiento de objetivos se y en los resultados económico-financieros obtenidos por las firmas, constituyendo uno de los fundamentos de la supervivencia empresarial (Martínez & Olmedo, 2010).

Es por tal razón que UNIMINUTO dentro de los parámetros de detección y evaluación del riesgo estableció un matriz en la cual evalúa el impacto de la alteración de su imagen corporativa (reputación), tal como se describe en la Tabla 13, donde se encuentra las leves implicaciones de la pérdida de reputación y también las que se pueden convertir en catastróficas.

Tabla 13. Impacto de la Alteración de Imagen (Reputación) de UNIMINUTO.

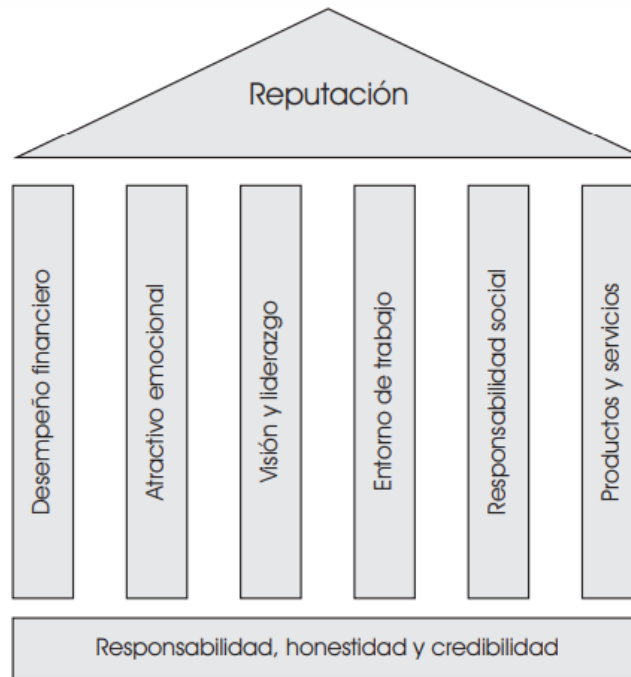
4. Catastrófico	Pérdida de reputación que afecta a nivel nacional o internacional, la afectación ha llegado a medios de comunicación y redes sociales. Pérdida grave de apoyo y credibilidad de los grupos de interés.
3. Alto	Pérdida de reputación que afecta a nivel local. Pérdida de apoyo y credibilidad de alguno de los grupos de interés.
2. Moderado	Pérdida de reputación que afecta a nivel interno de la Institución. Se generan importantes inquietudes de los grupos de interés.
1. Leve	Pérdida de reputación que afecta a nivel de equipo de trabajo o del proceso. No trasciende a los grupos de interés.

Fuente: Matriz de riesgos, 2019.

En este sentido es que se espera como último punto importante en el momento de la implementación del modelo de gestión del riesgo en las ESAL, se tenga en cuenta la reputación como referente importante al momento de la identificación de riesgos, ya que como lo muestra la Figura 11, se visiona la reputación como un templo, se fundamenta por los valores básicos de responsabilidad, honestidad y credibilidad, cuyas columnas o pilares son los seis ingredientes básicos de la reputación empresarial:

- a. Desempeño financiero: competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.
- b. Atractivo emocional: respeto, admiración y confianza. Visión y liderazgo: cualidades de dirección. Entorno de trabajo: clima de trabajo, cultura y entorno.
- c. Responsabilidad social: responsabilidad social corporativa.
- d. Productos y servicios: calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación.

Figura 11. Templo de la reputación.



Fuente: (Rodríguez, 2004)

## 9. Conclusiones

1. La gestión del riesgo, parte de la base de que la seguridad absoluta no existe, y que así exista fiabilidad por más alta que sea, no implica una absoluta certeza de que acontecimientos puedan afectar a las organizaciones. Por ende, las ESAL, sin importar su tamaño o ubicación geográfica, no están exentas de sucesos que pongan en riesgo a la empresa, por lo que la gestión de los riesgos les permite analizar los aspectos positivos y negativos de los riesgos, centrándose en la prevención y en la mitigación del daño, y evitar circunstancias tales como la pérdida de control, planteando diversas estrategias para prevenir, reducir o transferir el riesgo.

2. La gestión del riesgo genera dentro de las organizaciones una cultura de administración a toda la organización, inspirada en el reconocimiento de cualquier factor de



riesgo que puede darse dentro de toda la entidad, por lo tanto, es en el direccionamiento estratégico donde radica la responsabilidad de poner en marcha estos procesos.

3. Las ESAL en la medida de sus capacidades de personal, deben delegar a un funcionario la labor de coordinación del proceso de gestión del riesgo, y dependiendo del tamaño de la organización crean un grupo de trabajo que desempeñe estas funciones, con el fin único de hacer constante vigilancia y control de los riesgos existentes y potenciales a los que se puede enfrentar la organización, facilitando de esta manera a la dirección la administración del riesgo y la adecuada toma de decisiones.

4. Las organizaciones al realizar modificaciones en la planeación estratégica, deben informar a las personas el nuevo proceso encaminado a la gestión del riesgo, ya que facilita su aplicación y puesta en marcha, generando ambientes laborales aptos para la detección e identificación de riesgos, beneficiando a la alta gerencia con los informes suministrados, creando dentro de las empresas, en especial las ESAL, una cultura de la gestión del riesgo.

5. Los directivos y encargados de la implementación del proceso de gestión del riesgo, deben ser conscientes de los obstáculos a los cuales se enfrentan, entre los que se detectaron la resistencia al cambio por parte de los funcionarios de la ESAL, lo cual se refleja en la falta de coordinación en las etapas iniciales de puesta en marcha del proceso, por lo que se hace necesario que se generen procesos internos de inducción y capacitación, que favorezcan el ambiente laboral, empoderando a todos y cada uno de los integrantes de la organización, de los beneficios que trae no solo para la organización, sino para la comunidad en general hacer esta clase de análisis, con fin de prevenir incumplimiento de los objetivos misionales.

6. Si bien el objetivo de las ESAL no son las utilidades, si deben ser auto sostenibles, por lo que la gestión del riesgo ha facilitado a la gerencia la no afectación de la

cadena de valor de las organizaciones, protegiéndolas de futuras pérdidas económicas, siendo más eficientes y eficaces con la gestión de los recursos físicos y financieros, lo cual se convierte en una motivación de peso para la prevención organizada. Es por tal razón que la gestión del riesgo se convierte en un habilitador, no como un inhibidor, ofreciendo protección contra la pérdida de valor y adicionalmente es un generador de valor al negocio.

7. En la medida en la que las ESAL implementen la gestión del riesgo en sus organizaciones de manera en que se convierta en una cultura organizacional, podrán por medio de la reducción de riesgos, planear a futuro metas y propósitos que le permitan un crecimiento exponencial, no solo socialmente sino económicamente, alejándose de potenciales riesgos sistemáticos y no sistemáticos, tales como crisis económicas o desastres naturales (externos), o situaciones de crisis internas o un plan de crecimiento mal implementado (internos).

8. Al ser las Entidades Sin Ánimo Lucro, organizaciones cuya finalidad es la realización de actividades para el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, se deben proteger de los riesgos propios, puesto que pueden causar daños a las personas, comunidades y bienes de la empresa, por lo que, al salvaguardar a la organización de los riesgos, la probabilidad de cumplimiento de los objetivos misionales es alta.

9. Las Entidades Sin Ánimo de Lucro nacen con el fin de realizar actividades de reivindicación o de defensa de unos intereses que no son reconocidos, o no reciben la suficiente atención por parte del Estado, por lo que son las más interesadas en tener buena reputación y credibilidad en la comunidad en donde se desarrolla su gestión, y al no hacer procesos de evaluación de riesgo se puede poner en entredicho su actuar, puesto que el riesgo y fiabilidad están articulados.

10. A partir de la implementación de la gestión del riesgo en las ESAL, se genera una cultura de la seguridad, ya que en la medida en que los actores involucrados adapten procesos preventivos y de mitigación en los diferentes riesgos de la entidad, se ve reflejado en aumento de la eficiencia y de la competitividad de la organización, beneficiándose también con la disminución de errores y con el aumento de la calidad ofrecida.

11. En la actualidad, el conocimiento y la información, son factores estratégicos de competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, y en el caso de la gestión del riesgo se encuentra escasa formación de talento humano formado en el área específica, lo que implica que las organizaciones no apliquen procesos en los cuales se verán altamente beneficiados. Aunado, no se ha desarrollado gestión de conocimiento alrededor de la gestión del riesgo, limitando aún más los procesos de aprendizaje dentro de las ESAL.

12. La gestión del riesgo permite a las Entidades Sin Ánimo de Lucro, hacer análisis profundos acerca de las comunidades locales en las cuales prestan sus servicios, permitiendo de esta manera no solo favorecer las acciones que se realizan dentro de la misma, sino entender las condiciones sociales, culturales y políticas que las rodean, para de esta manera abordar de manera asertiva las problemáticas tratadas.

13. Se detectó a partir de la investigación que las ESAL a partir del proceso de gestión de riesgo, se abre una oportunidad para hacer una integración de las diferentes secciones que conforman a la organización, puesto que se observa que deben hacer un análisis holístico de la organización, ya que, en muchos casos, los riesgos tienen afectaciones que recaen sobre diferentes dependencias, por ende, las posibles soluciones o mitigaciones deben plantearse en conjunto.

14. La identificación y clasificación de los riesgos es quizá uno de los aspectos de mayor complejidad y que requieren de un criterio profesional y capacidad intelectual de la

persona encargada, además de facultad para entender y analizar el entorno interno y externo de la ESAL, puesto que a partir de este proceso es que se empieza a tomar el nuevo rumbo y las nuevas directrices de la organización basadas en los riesgos.

### **10. Recomendaciones.**

1. El presente trabajo, aunque se plantea para Entidades Sin Ánimo de Lucro, no se limita a las mismas, puede ser analizado y aplicado en diferentes empresas a las cuales les interese evaluar los riesgos organizacionales, enfocándose en la protección de la imagen y prestigio.

2. Esta propuesta puede ayudar a fortalecer el actual proceso de gestión de riesgo que ha implementado la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, ya que ve desde otra perspectiva las acciones a fortalecer dentro del proceso y los beneficios producto de la implementación.

3. Es importante que tanto UNIMINUTO como las ESAL que adopten este modelo de gestión del riesgo, inviertan en sistemas de información que les permitan hacer análisis de las probabilidades de riesgos, además de hacer un seguimiento que les posibilite tener información actualizada en tiempo real, para la adecuada toma de decisiones.

4. Se hace necesarios que, dentro de UNIMINUTO, y de las demás organizaciones que apliquen este modelo, se capaciten constantemente en las temáticas relacionadas con la gestión de riesgos, lo cual les permite hacer mejores análisis y conocer diferentes realidades que afectan las entidades no solo a nivel interno sino externo.

5. Se recomienda continuar con el proceso de gestión del riesgo en UNIMINUTO, basándose en los estándares establecidos en la ISO 31000, y dando énfasis en el

direccionamiento estratégico, definición de riesgos, corresponsabilidad y reputación empresarial, propuestas en este trabajo investigativo.

6. Se recomienda que se tenga muy en cuenta el riesgo de reputación como referente básico para la protección del prestigio.

7. Es importante que se trabaje dentro las ESAL en el tema de los riesgos LAFT debido a que estas entidades son muy vulnerables en este aspecto.

8. Se recomienda a las ESAL implementar la gestión del riesgo y que este permanezca a lo largo del tiempo.

## 11. Bibliografía

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial:

algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 28, 85-106.

Aguilera Castro, A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social.

*Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.

- Anduig Aldea, M., & López Álvarez, A. (2007). Tipología y codificación de los eventos de riesgo operacional. En A. Fernandez, *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación*. (págs. 229-254). Madrid: Ediciones 2010.
- Ballesteros Navarro, J. A., & López Herrera, D. (2009). Propuesta de un modelo simplificado de detección del riesgo empresarial: estudio empírico aplicado al sector de construcción (PYMES). *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 13, 1-27.
- Beltrán, N., & Gil, C. (2013). *Estudio de riesgo operativo bajo la metodología AS/NZS 4360. Caso: Comercializadora de medios*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*, 33.
- Bueno, G., & Correa, C. (2010). *Administración de riesgos – una visión global y moderna*. Montevideo: Universidad de la República.
- Burgos, F. J., & Escalona, E. (2017). Prueba piloto: validación de instrumentos y procedimientos para recopilar data antropométrica con fines ergonómicos. *Ingeniería y sociedad*, 12(1), 31-47.
- Camacho, B. (2003). *Metodología de la investigación científica*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2017). *Modelo de gestión del riesgo de LA/FT para el sector real*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades .
- Cardona, O. D. (2001). *La necesidad de repensar de manera holística los conceptos de vulnerabilidad y riesgo: "Una crítica y una revisión necesaria para la gestión"*. Obtenido de Unidad Nacional para la gestión del riesgo de desastres:

[https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/19852/VulnerabilidadRiesgoHolistico%28Cardona\\_2002%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/19852/VulnerabilidadRiesgoHolistico%28Cardona_2002%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cardona, O. D. (2008). Medición de la gestión del riesgo en América Latina. *Revista Internacional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo.*, 3, 1-20.

Caridad López , D. J. (3 de Junio de 2019). *EALDE Bussines School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>

Carreño, M. L., & Cardona, O. D. (2004). *Metodología para la evaluación del desempeño de la gestión del riesgo*. España: Centro Internacional de Métodos Numéricos en Ingeniería (CIMNE).

Cáseres, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. (2013). *Fundación INADE*. Obtenido de [https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/primer\\_libro\\_isabel\\_casares.pdf](https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/primer_libro_isabel_casares.pdf)

Castillo Jaimes, T. A. (2017). *Modelo de optimización para la selección de estrategias en la Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministros*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Cienfuegos, I. (2019). Desarrollo de un modelo comprensivo de madurez de prácticas de gestión de riesgos para municipios neerlandeses. *Gestión y política pública*, 28(1), 141-173. doi:10.29265/gypp.v28i1.544

Confederación Colombiana de ONG. (20 de Julio de 2019). *Confederación Colombiana de ONG*. Obtenido de <https://ccong.org.co/ccong/>

Constitución Política de Colombia (República de Colombia 6 de Julio de 1990).

Constitución Política de Colombia (1991).

Dourlens, C., Galland, J. P., & Vidal Naquet, P. (1992). *Conquête de la sécurité, gestion des risques*. París: L'Harmattan. Obtenido de

[https://books.google.com.br/books?id=1qPP4kyd5DYC&pg=PA7&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=1qPP4kyd5DYC&pg=PA7&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)

Estatuto tributario, Artículo 359 (Congreso de Colombia).

Feria Dominguez, J. (2005). *El riesgo de mercado, su medición y control*. Zaragoza: Delta publicaciones.

Fernández Laviada, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional*. Madrid: Universidad de Cantabria.

Franco Arbeláez, L. C., & Murillo Gómez, J. G. (2008). Loss distribution approach (LDA): metodología actuarial aplicada al riesgo operacional. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 7(13), 143-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/750/75071310.pdf>

Franco-Miguel, J. L., & Fullana Belda, C. (2019). New hospital management models as an alternative for the sustainability of public hospital system: An analysis of efficiency in health expenditure. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 131-147. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.01.009>

Galán Echeverr, D. M. (2012). *Propuesta de Implementación de un proceso para la gestión de riesgos en proyectos, en una compañía de mediano tamaño, dedicada a la construcción de vías en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2).

García, J. (2007). Marco de gestión del riesgo operacional. En A. Fernández, *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación* (págs. 177-200). Madrid: Ediciones 2010.



- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- Giddens, A., Bauman, Z., Luhmann, N., & Beck, U. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad*. España: Athropos.
- Gómez Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. *Gestión y Política Pública*, 23(2), 359-384.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Herrera, A. N., & Ruíz, J. (2013). Estudios descriptivos. En P. F. Páramo Bernal, *La investigación en Ciencias Sociales: Estrategias de Investigación* (pág. 332). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- ISO Tools. (28 de Agosto de 2019). *ISO Tools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000>
- Jiménez Gutiérrez, A., & Rojas Rodríguez, N. E. (2013). *Guía metodológica para el diseño de un modelo de gestión de riesgo en el sector micro financiero*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Jorion, P. (1997). *Value at risk: the new benchmark for controlling derivatives risk*. New York: McGraw Hill.
- Ley 1562, Por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional (Congreso de Colombia 11 de Julio de 2012).
- Ley 30 (Congreso de Colombia 28 de Diciembre de 1992).
- Ley 30, Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. (Congreso de Colombia 28 de Diciembre de 1992).
- Ley 454 (Congreso de Colombia 4 de Agosto de 1998).

Ley 79 (Congreso de Colombia 23 de Diciembre de 1988). Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Calificacion/Paginas/default.aspx>

Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros.

Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 96-103.

Mahler, T. (2009). Una definición de riesgo legal. *Revista foro derecho mercantil*(22), 79-

113. Obtenido de

[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=rmercantil&document=rmercantil\\_7680752a8010404ce0430a010151404c](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=rmercantil&document=rmercantil_7680752a8010404ce0430a010151404c)

Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno

empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77.

doi:[https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70019-0](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70019-0)

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa, síntesis conceptual. *Revista IIPSI*, 9(1),

123 - 146.

Mejía, R. C., & Nuñez, M. A. (2017). *Administración de riesgos empresariales*. Medellín:

Editorial EAFIT.

Méndez Mungaray, E. (Febrero de 1995). *La industria maquiladora en Tijuana: riesgo*

*ambiental y calidad de vida*. Obtenido de Bancomext:

<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/309/8/RCE8.pdf>

Molano Velandia, J. H., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión

de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del

sistema general de riesgos laborales. *INNOVAR. Revista de Ciencias*

*Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31.

- Mondragon-Barrios, L. (2009). Consentimiento informado: una praxis dialogica para la investigacion. *Revista de Investigación Clínica*, 6(1), 73-82.
- Monje Álvarez , C. A. (25 de Julio de 2019). *Metodología de la Invstigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno, M., & Camacho, O. (2011). Riesgos tecnológicos en la enseñanza de la ingeniería. *Ciencia e Ingeniería*, 32(1), 43-51.
- Nueva ISO 14001. (16 de Abril de 2018). *Nueva ISO 14001*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/riesgo-ambiental-segun-la-iso-14001-2015/>
- O J.P. Morgan. (29 de Agosto de 2019). *O J.P. Morgan*. Obtenido de <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320703360326.pdf>
- Pinho, C., Valente, R., Madaleno, M., & Vieira, E. (2019). *Risco Financeiro. Medida e Gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo: CINTERFOR.
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pucci, F. (2011). *Componentes organizacionales en la gestión del riesgo de las empresas forestales uruguayas*. Montevideo: Informes de investigación Facultad de Ciencias Sociales .
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-40.

Ramírez, O. J. (2009). RIESGOS DE ORIGEN TECNOLÓGICO: APUNTES CONCEPTUALES PARA UNA DEFINICIÓN, CARACTERIZACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DEL RIESGO TECNOLÓGICO. *Revista Luna Azul*(29), 82-94.

Razeto Barry, P., & Cienfuegos, J. (2011). La paradoja de la probabilidad de lo improbable y el pensamiento evolutivo de Niklas Luhmann. *Convergencia*, 18(57), 13-38.

Real Academia Española. (22 de Julio de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>

Resolución 10345 , Por el cual se reconoce personería jurídica a una institución no oficial de educación superior (Ministerio de Educación Nacional 1 de Agosto de 1990).

Obtenido de

<http://www.uniminuto.edu/documents/941377/941434/Resoluci%C3%B3n+10345.pdf/721402d2-f066-44ae-89b6-c8fd9d303936>

Resolución 10345, Por la cual se reconoce la personería jurídica a una institución no oficial de educación superior (Ministerio de Educación Nacional 1 de Agosto de 1990).

Resolución 1770, Por la cual se crea y conforma la Comisión Técnica Nacional Asesora de Riesgos Tecnológicos - CNARIT (Unidad Nacional para la Gestión de Desastres 2013).

Resolución Rectoral 1448, Por la cual se señalan los lineamientos para la gestión integral de riesgos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-Uniminuto (Rector general 5 de febrero de 2018).

Rezende Nunes, F., de Azevedo, M. V., Moreira, A. S., & Del Bosco, P. (2020).

Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa

federal. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 54(1), 59-78.

doi:10.1590/0034-761220180117x

Rodríguez, J. M. (2004). Persepción y medida en la reputación empresarial. *Economía industrial*, 117-129.

Salamon, L., & Anheier, H. (1999). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Belgium\\_GCS1\\_Espanol\\_1999.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Belgium_GCS1_Espanol_1999.pdf)

Salinas Ávila, J. J. (2009). Metodologías de medición del riesgo de mercado. *INNOVAR*, 19(34), 187-199.

Sánchez Chinchilla, W. (2017). *Teoría del control*. Bogotá: Ediciones de la U.

Sánchez, J. D., Chacón, L., & Hernández, E. (2019). Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: Un análisis exploratorio. *Small Business International Review*, 3(1), 49-68.

doi:<https://doi.org/10.26784/sbir.v3i2.191>

Sustainable Development Goals Fund. (20 de Julio de 2019). *Sustainable Development Goals Fund*. Obtenido de <https://www.sdgfund.org/es>

Terán Pareja, I. S. (2012). *Propuesta de implemetación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional bajo las normas ohsas18001 en una empresa de capacitación técnica para la industria*. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.

Torre Enciso, M., & Caceres, M. I. (2011). EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Boletín de estudios económicos*, 73-93.

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. (2018). *Lo que usted debe saber sobre el riesgo tecnológico* . Bogotá: UNGRD.

UNIMINUTO. (2014). *Proyecto Educativo Institucional (PEI) UNIMINUTO*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

UNIMINUTO. (2019). *Informe de gestión*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Vidal, I. (2006). *Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI*. Barcelona: Universidad de Barcelona .

Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.

Wilk, M. (1999). *GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.

**Anexo A. Entrevista Semiestructurada - Ejecutores del proceso****Análisis e identificación de los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL.**

*Objetivo:* Analizar los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el fin de determinar un modelo de gestión del riesgo, para el funcionamiento y transformación social de las ESAL.

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

*Dirigida a:* Ejecutores del proceso de implementación del proceso de Evaluación del Riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

1. Describa cómo es su participación en la implementación del proceso de Evaluación del Riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (en un párrafo de 10 líneas).
2. Enumere los compromisos que asumieron con relación la implementación del proceso de Evaluación del Riesgo, desde lo personal y del equipo de trabajo.
3. ¿Qué beneficios trajo a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la implementación del proceso de evaluación del riesgo?
4. ¿Qué aprendizajes organizacionales surgieron, a partir de la implementación de evaluación del riesgo?
5. ¿Cuáles fueron los cambios organizacionales que surgieron producto de la implementación del proceso de evaluación del riesgo?
6. ¿Qué dificultades identifica en el momento de la implementación del proceso de evaluación del riesgo?
7. ¿Qué procesos de mejora continua surgen, luego de la puesta en marcha del Proceso de Evaluación del riesgo?

8. En general, ¿resuma los beneficios que producen para la comunidad de UNIMINUTO la implementación de la Evaluación del Riesgo?

### **Anexo B. Entrevista Semiestructurada – Jefes de planeación**

#### **Análisis e identificación de los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL.**

*Objetivo:* Analizar los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el fin de determinar un modelo de gestión del riesgo, para el funcionamiento y transformación social de las ESAL.

### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

*Dirigido a:* Jefes de planeación de las sedes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

1. ¿Cómo fue el proceso, que se desarrolló en su sede, para la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios? Describir en una cuartilla.
2. ¿Qué aprendizajes se obtuvieron a partir del proceso de implementación del proceso de evaluación del riesgo, en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?
3. ¿Qué modificaciones en los procesos y equipo se requirieron para hacer la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?
4. ¿Cuáles son, en su opinión, los aspectos positivos de la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?



5. ¿Cuáles son en su opinión, los aspectos por mejorar de la implementación del proceso de evaluación del riesgo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios?
6. ¿Qué conclusiones obtiene de este proceso?

### **Anexo C. Entrevista Semiestructurada - Expertos**

#### **Análisis e identificación de los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios como guía en el funcionamiento y transferencia social hacia las ESAL.**

*Objetivo:* Analizar los factores determinantes del modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios con el fin de determinar un modelo de gestión del riesgo, para el funcionamiento y transformación social de las ESAL.

#### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

*Dirigido a:* Expertos de organizaciones que intervienen o realizan evaluación de riesgo en sus organizaciones sin ánimo de lucro.

8. ¿Por qué es importante mapear el riesgo en las organizaciones?
9. ¿Cuáles son los elementos más importantes en la implementación del proceso de evaluación del riesgo?
10. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que presentan normalmente las organizaciones, en el momento de implementar el proceso de evaluación de riesgo?
11. ¿Cuáles son los puntos clave a tener en cuenta en el momento de la implementación?
12. ¿Considera que un modelo de evaluación de riesgo es importante en una Empresas sin Ánimo de Lucro ESAL?, puede explicar o ampliar su respuesta?
13. ¿Desde su perspectiva, cómo debería ser el modelo de evaluación del riesgo en las Empresas sin Ánimo de Lucro ESAL?
14. ¿Cree que este modelo funciona de igual manera para todo tipo de organizaciones

### Anexo D. Crecimiento y calidad

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
Perdida de cohesión como SISTEMA		
Direccionamiento Estratégico	Perfiles y comportamiento de los líderes, se necesita de la voluntad de las personas para que las cosas funcionen Revisión de la estrategia en tiempos muy largos, dispersión. Ausencia de parámetros y lineamientos sobre que centralizar y qué descentralizar NO HAY CONSECUENCIAS, cuando un líder funcional o incluso estratégico, se sale del LINEAMIENTO del Gobierno central. Desconocimiento de la realidad de la operación en las regiones por parte del sistema.	Pérdida del Foco de actuación Perdida de la credibilidad de la Rectoría ante Servicios Integrados.
Negación de registros calificados		
Calidad Integral	Falta de conocimiento de normatividad No contar con el perfil profesional como lo establece el MEN. Mala preparación en la elaboración de las respuestas formales al ministerio. No contar con recursos de laboratorios, tecnológicos y bibliográficos. NO hay aprobación por falta de recursos propios Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) No sincronización de los sistemas de información. No alineación de los procesos institucionales (académico- administrativo) Cambios en la política educativa Demora en respuesta por parte del MEN Desconocimiento por parte de los pares académicos No asignación de recursos para ejecutar la mejora Burocracia Institucional Falta de actualización oportuna de los politicarios institucionales con el Decr. 1075 y demás normas Falta de políticas institucionales, unificar criterios. Procedimientos inadecuados en la elaboración y revisión de los documentos Falta cultura administrativa y académica para integrar a los colaboradores al sistema universitario Falta de divulgación, apropiación, acompañamiento y seguimiento en al proceso de creación y renovación de registros de programas académicos Carencia de competencias en la elaboración de los documentos	Deterioro de la imagen institucional Disminución de ingresos Cierre de programas Pérdida económica Deserción estudiantil Poca o nula oferta de programas nuevos Reducción de personal administrativo y docente Sanciones. No ingreso económicos para la rectoría Disminución de estudiantes matriculados Perdida de captación de estudiantes nuevos Malestar estudiantil

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
	Creación de programas o solicitud de ofertas de programas en centros de tutoría sin los elementos de pertinencia y calidad académica. Presentar un solo Registro Calificado para todo el país Falta unificación de los sistemas de información y de fácil acceso No contar con la Infraestructura adecuada de acuerdo con la Demanda. Dificultad para encontrar perfiles de acuerdo con al MEN en la Región.	
Incumplimiento de las condiciones de calidad		
Calidad Integral	"No uso adecuado del material bibliográfico que la universidad entrega al profesor No planeación por parte del profesor del material que le entrega la institución." No se cuenta con laboratorios físicos para la práctica educativa de ASOD y PSID Poco espacio para consultas físicas de la comunidad educativa de la sede. Presentar nueva oferta en lugares del país que no cuenten con las condiciones necesarias para el adecuado manejo del modelo y la metodología Desconocimiento del manejo de plataformas virtuales por parte de la comunidad educativa. Falta de reflexión académica institucional sobre creación de programas nuevos lo que lleva a dejar en manos de terceros la elaboración de documentos maestros que son la imagen de la Institución La baja alineación por parte de las sedes en el manejo del proceso de Registro Calificado Desconocimiento de todas las necesidades del estudiante Falta de desarrollo de habilidades en preguntas saber pro por parte del profesor Condiciones inadecuadas en infraestructura para que los programas y unidades de apoyo cumplan las condiciones de calidad Convenios con colegios públicos en arriendo Centralización de operaciones Virtuales. Crecimiento desbordado de cohortes Desconocimiento y poco dominio de la metodología a distancia Bajo nivel de participación de profesores en el área de investigación Cambios en las condiciones del MEN Fallas en la selección de los colaboradores Pocos perfiles en altos niveles de formación y en las disciplinas específicas de los programas en la región No aprobación de presupuestos en planes de mejora. Dependencias de otras áreas para dar respuesta No funcionamiento del GLPI El no cumplimiento de la normatividad del MEN y "silencio Administrativo".	No cumplir con la promesa de valor de la institución. Inconformidad de los estudiantes. Deterioro de la imagen institucional Negación de solicitudes institucionales MEN Puede implicar que nos hagan procesos permanentes de vigilancia por parte de los órganos de control. Perder la cobertura que se ha consolidado durante estos años Retiro de estudiantes Incumplimiento en las condiciones de calidad de los programas. Desmotivación de los colaboradores Falta de credibilidad de las instituciones Efecto de éxodo de estudiantes a otras ofertas académicas Confusión e incertidumbre en la institución. Perdida de registros Desvinculación del graduado con la universidad Apatía de los graduados en participación en eventos El graduado no participa en las actividades institucionales

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
	Insuficiencia de personal por parte del MEN Falta de estrategia adecuadas para relacionamiento con el graduado. No existe base de datos actualizada de graduados No se cuenta con retroalimentación, opiniones y sugerencias de los graduados en procesos institucionales de autoevaluación Inadecuadas estrategias de comunicación hacia los graduados Bajo e inoportuno seguimiento a los graduados y las condiciones de empleabilidad de nuestros graduados No hay estrategia clara de relación con el graduado No se ha implementado la estructura que establece el acuerdo 011 de 2018 Relacionamiento con el egresado y graduado Oferta de servicios de educación continua y extensión muy básica Equipo de apoyo a la gestión de graduados insuficiente a causa de falta de personal Falta de estrategia para la actualización de datos Falta de recursos humanos, económicos No se trabaja cotidianamente por la calidad, no hay una cultura de la calidad académica	Falta de información de graduados para documentos maestros de registros calificados No hay posicionamiento de la institución en la región. Incumplimiento de las condiciones de calidad para las ofertas de calidad Pérdida de sentido de pertenencia Pérdida de imagen institucional ante el egresado Bajo estímulo de los graduados en volver a cursar otro programa con la institución a nivel de pregrado y posgrado Pérdida de cliente potenciales Perder potenciales aliados para buscar mejoras desde lo académico a los diferentes programas No se conoce el impacto del graduado en el medio
Orientación y/o acompañamiento no adecuado al estudiante		
Calidad Integral	Falla en Procesos Alta carga laboral del docente Falta de conocimiento de normatividad Funcionarios sin vocación de servicio y sin responsabilidad sobre la totalidad de los procesos Falta de infraestructura física y tecnológica Fallas en comunicación interna Fallas en el control y seguimiento Falta de capacitación de los colaboradores en procesos internos Los públicos de interés no creen en la calidad y valores agregados que ofrecemos a nuestros estudiantes. Crecimiento desbordado de cohortes Fallas en el acompañamiento del estudiante en su proceso de formación	Ausentismo o deserción estudiantil Mal servicio para los estudiantes Baja calidad académica Deterioro de la imagen institucional Quejas y reclamos de los estudiantes Falta de participación, interacción y ruptura del vínculo estudiante- institución. Sanciones. Afectación en el normal desarrollo del proceso de formación Estudiantes altamente dependientes Acciones legales contra la universidad Poca o nula oferta de programas nuevos Reprocesos Alta dispersión geográfica Disminución de ingresos

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
		Dificultades para la acreditación del programa
Insatisfacción de los estudiantes y graduados		
Calidad Integral	Fallas en comunicación interna Fallas en el acompañamiento del estudiante en su proceso de formación Alta carga laboral Paternalismo del sistema Falta de compromiso de los colaboradores Desarticulación entre procesos Falta de estudios de mercado y de entorno	Pérdida de estudiantes potenciales Ausentismo o deserción estudiantil Deterioro de la imagen institucional Disminución de ingresos Acciones legales contra la universidad Mal servicio para los estudiantes Baja calidad académica
Reprocesos		
Calidad Integral	Excesivo número de procedimientos Laxitud con respecto a los lineamientos y procedimientos Procesos y procedimientos confusos, mal delineados o poco estructurados y fraccionados	Desperdicio de recursos y de tiempo Inconformidad de los estudiantes por tratos preferenciales
No cumplimiento de los procedimientos, instructivos y requisitos.		
Calidad Integral	Falta de socialización de procesos de apoyo a la academia y a todas las áreas. Falta de capacitación de los colaboradores en procesos internos	Baja calidad académica Mal servicio para los estudiantes
Conflicto de intereses en el MEN		
Calidad Integral	Ética Nacional.	Evitan el trasegar de los programas académicos que presentan renovación de registros calificados Coloca en Juicio el sistema Educativo
Falta de comunicación con grupos de interés		
Relaciones Institucionales	No se cuenta con la información de nuevos registros aprobados y de todo lo que concierne a ellos (planes de estudios, perfiles, competencias, estructura curricular), en los medios de comunicación institucionales, formales disponibles. No hay conocimiento de las acciones de las áreas a la Dirección de Comunicaciones No hay un reconocimiento y compromiso con el proceso de comunicaciones. No se cuenta con una oficina de comunicaciones en la sede Inadecuada planeación y desarrollo de la función sustantiva docencia (excesiva carga académica). Entrega poco oportuna de lineamientos desde la VGAC, A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIONES, que permita socializar y hacer visible institucionalmente, todo lo pertinente a la oferta académica a nivel nacional	Los grupos de interés están desinformados No hay divulgación de la información. Fallas en el proceso formativo El poco o nulo posicionamiento de marca (oferta académica). Bajo impacto en la participación de las actividades por parte de la comunidad académica. Desconocimiento de necesidades de los grupos de interés Pérdida de la consideración de confianza

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
Bajos niveles de desempeño del colaborador		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Falla en Proceso de inducción Uso inadecuado del PIDD Estructura organizacional insuficiente para atender el crecimiento del centro. No hay claridad en los roles y responsabilidades en los Procesos Bajo conocimiento del perfil de cargo Contratación sin cumplimiento de requisitos Falta de capacitación cualificada Liderazgo Tóxico No cumplimiento de la normatividad por los cargos directivos Espacios inadecuados para la labor Docente en sus horarios de permanencia. Recarga Laboral. Ausencia de puesto de trabajo Los procesos de inducción se desarrollan a la ligera o no se realizan	Rotación de personal Baja calidad académica Procesos incompletos o mal ejecutados. Se generan demoras y reprocesos Se generen acciones correctivas y no conformidades. Baja motivación y deserción laboral. estrés laboral No se cumplen las metas y objetivos planteados Insatisfacción o experiencias negativas en el usuario Mala calidad del servicio Pérdida económica para la Institución por pago de horas no laboradas. Ausentismo o deserción estudiantil Baja productividad. Insatisfacción por parte del solicitante Mala actitud al cliente interno y externo dificultades interpersonales Deterioro imagen institucional No hay empoderamiento del cargo
Negación de registros calificados		
Docencia	Falta de conocimiento de normatividad No contar con el perfil profesional como lo establece el MEN. Mala preparación en la elaboración de las respuestas formales al ministerio. No contar con recursos de laboratorios, tecnológicos y bibliográficos. NO hay aprobación por falta de recursos propios Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) No sincronización de los sistemas de información. No alineación de los procesos institucionales (académico- administrativo) Cambios en la política educativa Demora en respuesta por parte del MEN Desconocimiento por parte de los pares académicos No asignación de recursos para ejecutar la mejora	Deterioro de la imagen institucional Disminución de ingresos Cierre de programas Pérdidas económicas Deserción estudiantil Poca o nula oferta de programas nuevos Reducción de personal administrativo y docente Sanciones. No ingreso económicos para la rectoría Disminución de estudiantes matriculados

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
	<p>Burocracia Institucional            Falta de actualización oportuna de los politicarios institucionales con el Decr. 1075 y demás normas            Falta de políticas institucionales, unificar criterios.            Procedimientos inadecuados en la elaboración y revisión de los documentos            Falta cultura administrativa y académica para integrar a los colaboradores al sistema universitario            Falta de divulgación, apropiación, acompañamiento y seguimiento en al proceso de creación y renovación de registros de programas académicos            Carencia de competencias en la elaboración de los documentos            Creación de programas o solicitud de ofertas de programas en centros de tutoría sin los elementos de pertinencia y calidad académica.            Presentar un solo Registro Calificado para todo el país            Falta unificación de los sistemas de información y de fácil acceso            No contar con la Infraestructura adecuada de acuerdo con la Demanda.            Dificultad para encontrar perfiles de acuerdo al MEN en la Región.</p>	<p>Perdida de captación de estudiantes nuevos            Malestar estudiantil</p>
<b>Fallas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.</b>		
Docencia	<p>Recursos tecnológicos, de infraestructura y económicos muy limitados para la operación de los programas            La falta, escasa o nula comunicación entre el área administrativa y la comunidad académica            Centralización de procesos que afectan negativamente la flexibilidad y oportunidad del proceso académico            Desarticulación de las diferentes áreas que apoyan a la academia            El proceso de inducción de manejo de aulas y metodología virtual y a distancia al estudiante no es suficiente            Procesos de formación insuficientes (metodología, modelo educativo, procesos administrativos de su labor).            Excesiva carga académica y no aplicación del acuerdo de planes de trabajo.            Baja calidad en la formación docente            El profesor no tiene una adecuada formación para aplicar metodología de formación a distancia.            Falta de experticia del docente para transferir conocimiento            Mala capacitación del sistema a los docentes            No utilización de recursos tecnológicos            Recursos limitados para los programas            Dispersión de los recursos en diferentes centros de operación</p>	<p>Deserción de estudiantes            Baja calidad académica            Insatisfacción del estudiante            Pérdida de los registros académicos            Disminución de ingresos para UNIMINUTO.            No se cumplen las metas y objetivos planteados            Pérdida de tiempo al docente            Profesionales con proceso de aprendizaje bajo y baja imagen para la institución.            Rotación de personal y poca continuidad de los procesos.            Mala información a los estudiantes            El estudiante no logra el desarrollo de sus competencias y se genera insatisfacción con el servicio            Graduación de profesionales con falencias prácticas</p>

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
	Fallas en el proceso de selección	
Deserción de estudiantes		
Docencia	Los procesos no son claros, la operación no está enfocada a los estudiantes Fallas en comunicación interna (académico-administrativa) Falta de capacitación de los colaboradores en procesos internos Falta de personal suficiente para atender y dar respuesta oportuna a la cantidad de estudiantes y sus solicitudes Reforma tributaria, devaluación, inflación y desempleo Fallas en la orientación vocacional al estudiante Falta de gestión enfocada desde directores a estudiantes Incumplimiento de las condiciones esperadas por el estudiante, tales como adecuadas instalaciones, entrega de textos, entrega de carné, seguridad.	Disminución de ingresos Pérdidas económicas No cumplir con la promesa de valor de la institución. No se cumplen las metas y objetivos planteados Despido de personal
Bajo desarrollo de las competencias disciplinares en los estudiantes		
Docencia	Falta de material pedagógico para las prácticas Falta de recursos económico Guías de Aprendizaje desactualizadas. Centralización del manejo del presupuesto Falta de desarrollo de habilidades en preguntas saber pro por parte del profesor Subutilización de los recursos de apoyo educativo Bajo nivel de participación de profesores en el área de investigación Desconocimiento y poco dominio de la metodología a distancia Pocos perfiles en maestría y más en especialización. Poco perfil en el área o disciplina específica y en la región	Deterioro de la imagen institucional Entregar a la sociedad Profesionales no competitivos Baja calidad académica Deserción
Incumplimiento en la promesa de valor a la comunidad educativa		
Docencia	Desarticulación entre las unidades académicas y administrativas. No agilidad en las compras en relación con los tiempos de solicitudes No claridad en las políticas institucionales para adecuaciones y adquisiciones Reprocesos y mala atención, orientación errada al estudiante No cumplimiento de las metas de matrículas Sistema de información existentes en UNIMINUTO que no se comunican ni se sincronizan impidiendo que los procesos fluyan fácilmente teniendo que realizar procesos manuales.	Deserción Insatisfacción del estudiante Busca de otras alternativas por parte de los prospectos. Pérdida de credibilidad. Mal servicio al estudiante
Subutilización de recursos disponibles		
Docencia	No uso de recursos (Aulas, laboratorios, simuladores) en la gestión del docente	Impacto en la calidad del programa



## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
	Baja participación de profesores, en capacitaciones pertinentes al buen uso de los recursos de apoyo a la academia Desconocimiento o falta de capacitación en el uso de recursos tecnológicos Poco rigor en exigencias de selección docente, en cuanto a competencias en el uso de recursos a la académica	Disminución de la calidad en la prestación del servicio educativo en todos sus ámbitos Incumplimiento Sobrecostos Reprocesos Ineficiencia
Perder el modelo distancia tradicional		
Docencia	Ausencia del servicio de internet en los colegios (tecnologías) Centralización en la contratación del servicio de internet	Mala imagen Deserción
Baja gestión en investigación		
Investigación	Cambios y demoras en los procesos de compra de equipos e insumos Centralización en las decisiones frente a los procesos Débil acompañamiento y estrategias de formación a los profesores con perfil de investigadores y a su respectivo plan de trabajo Falta de estímulos Falta de planeación estratégica de formación docente, formación en investigación y formación misional La desconfianza desde la gestión administrativa La no comprensión desde lo administrativo de las dinámicas propias de las metodologías de investigación No existe una política para el manejo administrativo de proyectos de investigación No existe una política para el manejo financiero de proyectos de investigación No hay profesores dedicados a la investigación No incluir en el análisis del proyecto una evaluación financiera Rectores y vicerrectores no dan horas para investigar	Afectación a programas de movilidad para la investigación. Baja visibilidad de la gestión de investigación en el ámbito nacional e internacional. Bajo ascenso del escalafón profesoral Bajo Posicionamiento institucional Deficientes procesos de investigación en la institución. Desgaste administrativo, emocional y económico Desmotivación a los investigadores por el tema presupuestal Entregas tardías. Los proyectos de investigación no se ejecutan en los tiempos establecidos Negación registro calificado Productos de baja calidad Proyectos sin finalización de ejecución
No contar con resultados de investigación en las más altas categorías		
Investigación	Dificultad para llegar a las categorías más altas (MEN) Habilidades insuficientes en investigadores para hacer productos de alta categoría	Baja categorización de los grupos y de investigadores Baja visibilidad de producción investigativa

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
Los graduados no se pueden ubicar de acuerdo con los perfiles en los que han sido formados		
Proyección social	<p>Falta de articulación con el sector externo</p> <p>Poca pertinencia curricular de acuerdo con las transformaciones sociales del contexto</p> <p>Programas no acordes a la dinámica local o regional</p> <p>Falta o pérdida de pertinencia en la oferta académica</p> <p>Los niveles de exigencia y las estrategias pedagógicas no se corresponden con las tendencias actuales de la profesión.</p> <p>No se conoce el impacto de nuestros profesionales en nuestra región.</p> <p>Perfil docente inadecuado</p> <p>Bajo nivel de exigencia</p> <p>Dificultad en el seguimiento de los graduados en su experiencia laboral.</p> <p>Número alto de graduados.</p> <p>Poca participación de los graduados en nuestros cuerpos colegiados</p> <p>Incumplimiento de funciones por parte de los docentes</p> <p>Falta de integración entre las dependencias de investigación, docencia y proyección social</p> <p>Ausencia de un Coordinador de Graduados</p> <p>Los Centros Tutoriales no manejan procesos de empleabilidad</p> <p>Poco seguimiento a graduados.</p> <p>Proceso de selección ineficiente</p> <p>Desinterés por la investigación</p> <p>Falta de criterios de selección para el ingreso de los estudiantes o reorientación de su vocación en las diferentes carreras</p>	<p>Desvinculación del graduado de la entidad</p> <p>Pérdida del sentido de pertenencia del graduado hacia la U</p> <p>Pérdida de estudiantes potenciales</p> <p>Desprestigio institucional y desinterés por parte de los prospectos en nuestras ofertas académicas</p> <p>Los Graduados buscan ofertas de posgrados en otras universidades</p> <p>Deterioro de la imagen institucional</p> <p>Graduados poco satisfechos.</p> <p>Rechazo en el mercado laboral</p> <p>Bajo impacto de transformación Social en la región</p> <p>Desempeño ocupacional diferente a la formación profesional</p>
Desprestigio del graduado		
Proyección social	Alto crecimiento en la cantidad de estudiantes sin los recursos necesarios para ofrecerles servicio de calidad	Baja reputación Deserción
Improductividad en la generación de proyectos de impacto regional		
Proyección social	<p>Centralización en la toma de decisiones</p> <p>Exceso de trámites</p> <p>Demora en la entrega de materiales, equipos y recurso financiero</p>	<p>Disminución en los recursos</p> <p>No renovación de registros calificados</p> <p>Afectación en la calidad del servicio</p>
Bajo nivel de continuidad en la formación superior de nuestros graduados		
Proyección social	Falta de oferta de calidad y competitiva para graduados	Se desincentiva la relación del estudiante con la universidad (sentido de pertenencia)

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
		Se percibe baja calidad de los graduados en el mercado
Graduación no oportuna		
Proyección social	Procesos Manuales: Conteo de créditos y revisión de aprobación de asignaturas Falta de restricciones en el sistema para cumplimiento de requisitos en procesos académicos	No cumplimiento de su plan de estudio en el tiempo establecido Pérdida de credibilidad y seriedad en los procesos administrativos
Mala interpretación e implementación de los lineamientos de graduados		
Proyección social	Falta de acompañamiento y seguimiento a la implementación del lineamiento de graduados Implementación de mecanismos de comunicación inadecuados	Los resultados que se obtienen no sean los que se esperan como sistema
Uso indebido de recursos dentro de la institución		
Gestión de la Planeación y el Control	Control interno débil e insuficiente Falta de ética de las personas	Pérdidas económicas Perdida de reputación y afectación de la identidad misional
Oferta académica poco atractiva y competitiva		
Gestión de Mercadeo y Posicionamiento	Desconocimiento de la realidad de las regiones Ausencia de estudios previos para la implementación Bajos ingresos Operativos No fortalecimiento en el posicionamiento de la Universidad en la región Baja diversidad de programas nuevos Falta de diversificación de la oferta Múltiples programas con registros calificados a punto de vencerse No se ha realizado un estudio de graduados que de fe de las necesidades del mercado laboral por nivel de formación No realizar análisis del entorno en todas sus variaciones. No tener índices de vinculación laboral adecuados y pertinentes y la generación de una sobrepoblación de graduados sin empleo en las regiones y los diferentes sectores Falta análisis de absorción laboral del graduado de UNIMINUTO No estar acreditados La falta de planeación estratégica en procesos de calidad académica y en planeación de oferta académica No se cuenta con expertos para la construcción de programas Mal manejo de la modalidad de educación a distancia	Comprometer la sostenibilidad del proyecto Baja cobertura académica en los programas ofertados en la región Perdida de participación y competitividad en el mercado Perdida de posicionamiento de la institución frente a estudiantes y sector externo Saturación del mercado laboral Baja credibilidad Comprometer la imagen corporativa Poca demanda de estudiantes Bajos niveles en matrícula No apertura de programas de educación continua

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
	Poca actualización en la oferta académica No se cuenta con expertos para la construcción de programas No hay innovación de la oferta académica No hay oferta propia de programas Desinterés de estudiantes de la educación media en acceder a la educación superior Hay nuevas ofertas en el mercado (competencia) Débiles procesos de autoevaluación No se ha implementado estrategias de acompañamiento a graduados. Confort Académico.	Baja pertinencia de los ejercicios prácticos de la Profesión y por ende bajo impacto social Baja Calidad de la educación Incumplimiento de metas No causar ningún impacto en los graduados en cada una de las regiones en las cuales se ofertan los programas académicos de la institución Desmotivación por parte de la comunidad educativa Afecta el sentido de pertenencia Disminución de ingresos No hay oferta laboral en la región, egresados desempleados Oferta de programas que no están de acuerdo con las necesidades de la población Afecta en parte la visibilidad institucional Falta de información para toma de decisiones
No contar con oferta académica		
Gestión de Mercadeo y Posicionamiento	Vencimiento de los registros calificados No aprobación de registro calificados Demora en el proceso de renovación de registro calificado Que los programas académicos, por ampliación de registros calificados, no todas las sedes UNIMINUTO cuentan con el mismo nivel de desarrollo, es decir, con los recursos, medios educativos e infraestructura para ofrecer un servicio de calidad. Poca oferta de programas propios Centralización de Registros calificados	Disminución de ingresos Pérdida de estudiantes potenciales Falla en el cumplimiento de objetivos misionales Deterioro de la imagen institucional Prescindir de profesores Bajo impacto social Operación limitada
Afectación en la reputación de UNIMINUTO		
Gestión de Mercadeo y Posicionamiento	No se cuenta con un campus universitario que permita garantizar las condiciones de calidad en especial infraestructura propia, que permitiría aumentar la oferta. Intermitencia de la renovación de registros calificados en su vigencia para la oferta de programas regionales	Afecta el sentido de pertenencia Perdida de la consideración de confianza Afecta en parte la visibilidad institucional Perdida de reputación

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
	Las debilidades de control interno Falta de apropiación de la misión y los principios misionales por los colaboradores. Irregularidad de la estacionalidad de inversión en medios de divulgación y promoción No tener en cuenta o considerar "la acción por el clima" como parte de Responsabilidad Social empresarial. Fallas en la Comunicación y Comunicación no asertiva	Pérdida de apoyo en partes interesadas Chisme y envidia
No se matriculan estudiantes nuevos		
Gestión de Mercadeo y Posicionamiento	Baja actualización curricular lo cual implica que los programas permanezcan estáticos frente a la dinámica local y global Falta de capacitación al personal que atiende a estudiantes en cada uno de los procesos que se requieren Cambio en los intereses de los aliados estratégicos y partes interesadas Falta de claridad y oportunidad de la información brindada al aspirante	Deterioro de la imagen institucional Bajos ingresos para la institución atados a nueva oferta Reprocesos Pérdida de mercado Desmotivación frente a la institución. Sanciones
Canibalismo interno		
Gestión de Mercadeo y Posicionamiento	Atomización de los programas de manera irracional, sin revisar ofertaras iguales o de menor valor Duplicidad de la oferta académica	Auto desmejoramiento de la oferta académica como un recelo académico dentro de la misma
Infraestructura física insuficiente para atender a estudiantes y dificultad en acceso a la tecnología		
Gestión de la Infraestructura Física y Tecnológica	Alto porcentaje de infraestructura física en arriendo No renovación de los contratos de arrendamiento Condiciones inadecuadas en infraestructura tecnológica para que los programas y unidades de apoyo cumplan las condiciones de calidad Desarrollo de infraestructura limitado por las condiciones geográficas Falta de inversión en tecnología Falta de planeación en la actualización permanente, en innovación, en conocimiento de nuevas tendencias y mejoramiento en infraestructura Crecimiento no planificado de la comunidad académica Ingreso a zonas del país sin suficientes estudios de viabilidad futura El modelo educativo es innovador y los espacios son tradicionales Espacios de formación que no fueron planeados para responder a las necesidades de enseñanza aprendizaje Ausencia de plan de inversión para reemplazar los bienes de terceros resultado de la liquidación de los CERES Falta de gestión de recursos externos	No cumplir con la promesa de valor de la institución. Deterioro de la imagen institucional No poder ofertar programas académicos Autos de seguimiento y control del MEN Quejas de los estudiantes ante el MEN Servicios educativos con interrupciones La infraestructura limita las funciones de la institución Procesos académicos de baja calidad Servicios tecnológicos desalineados con los objetivos estratégicos institucionales Negación de solicitudes institucionales No acreditación de los programas No renovación de registros calificados Baja cobertura

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Afectación en el servicio de la universidad - paro en la operación por daño en las instalaciones		
Gestión de la Infraestructura Física y Tecnológica	Amenazas naturales (Deslizamientos, Inundaciones, Terremotos, etc.) sin planes de contingencia previstos	Daños en la comunidad académica (Personas y bienes)
No poder realizar las tutorías en los centros de atención en arriendo		
	La disponibilidad de la infraestructura arrendada no es suficiente (tiempo) Falta de infraestructura física	Afectación del buen nombre de UNIMINUTO Afectación de la calidad académica

**Anexo E. Gobierno**

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Servicios Integrados sin fuerza y gobierno sobre el resto del sistema		
Direccionamiento Estratégico	Debilidad en la integración, coordinación y comunicación Falta mayor guía superior en los grandes temas gerenciales No hay claridad en los roles y responsabilidades entre las Sedes y Servicios Integrados	Bajo desarrollo organizacional Deterioro del clima laboral No se cumplen las metas y objetivos planteados Pérdida de tiempo Pérdidas económicas
Líderes funcionales que deciden por encima del lineamiento y los procesos		
Direccionamiento Estratégico	Demora en la toma de decisiones No hay claridad en roles y atribuciones de los cargos	Desorden operativo Pérdidas económicas Reprocesos
Procesos ineficientes e incompletos		
Calidad Integral	Procesos complejos y desarticulados No hay claridad en roles y atribuciones de los cargos Falta de capacitación de los colaboradores en procesos internos Alta carga laboral Contratos por tiempo inferior al requerido para la labor académica Inadecuada inducción al cargo específico Falta de cualificación de los colaboradores que realizan las entrevistas, no se valoran habilidades blandas Falta de espíritu de pertenencia Falta de comunicación asertiva Resistencia al cambio	Deterioro de la imagen institucional Mal servicio para los estudiantes Reprocesos Baja calidad académica Bajo compromiso de los colaboradores y ruptura de la identidad misional Pérdida de sinergias (estrategia - operación) Deserción estudiantil Se genera desinterés tanto por los procesos internos, como por el mejoramiento de la calidad en el servicio. Los docentes abandonan el proceso de contratación No se cumplen las metas y objetivos planteados Pérdida de tiempo Pérdidas económicas Tensiones
Desperdicio del valor agregado (ventaja competitiva) en las Sedes que el SISTEMA UNIMINUTO tiene dentro del sistema educativo en Colombia		

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Docencia	Fallas en comunicación interna UNIMINUTO no reconoce su ventaja competitiva social Falla en Procesos El proceso de proyección no es fuerte.	Perdemos oportunidades de mercadeo social, impacto en comunidades, integración a políticas publicas Perdemos oportunidades de mercadeo social, impacto en comunidades, integración a políticas publicas



**Anexo F. Personas capacidades y compromisos**

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Logro de resultados y cumplimiento de metas débil o nulo		
Direccionamiento Estratégico	Falta de flexibilidad acorde a situaciones y características de las regionales desde el sistema Exceso de poder mandos medios Exigencias y requerimientos laborales se confunden con aspectos personales Burocracia Asignación de diferentes funciones y procesos a un mismo colaborador Disparidad del escalafón docente antiguo vs. Docente nuevo Lentitud en los procesos	Desorden, reprocesos Deterioro de la percepción de la imagen institucional Deterioro del clima laboral Desertar de la meta Desmotivación, frustración Pérdida de credibilidad
Pérdida del talento humano clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Salarios poco competitivos en administrativos y de gestión académica frente al mercado Falta de infraestructura física y tecnológica Los lineamientos y condiciones para el escalafón docente no se adaptan a las condiciones específicas de cada centro regional La duración de la contratación es muy corta Compleja y demorada selección y contratación de personal Falta de planeación para la contratación Improvisación de los procesos No hay o son débiles las estrategias de Retención Poca flexibilización en los procesos Procesos incompletos de inducción No se usan los canales y conductos regulares, para tramitar o validar información con las personas directamente involucradas Pérdida de gobernabilidad y conflictos en la convivencia Bajo aporte de los colaboradores a la misión Sobrecarga laboral Resistencia al cambio Comunicación poco eficiente entre sedes Falta de formación en habilidades blandas Inadecuada distribución de perfiles Selección no adecuada de colaboradores	Deterioro del clima laboral Incumplimiento de los objetivos institucionales No se cumple con los objetivos y resultados esperados del personal Retraso en proceso académico y administrativo Deserción Apoyo deficitario al estudiante Baja calidad en el servicio No se cumple con los requisitos calidad y de reglamento profesoral Reproceso en capacitación en cargos e inducción generando falta de pertinencia Falta Identidad Misional Alta rotación del talento humano que no permite garantizar el estándar de calidad en los cargos de categoría media. Afectación del desarrollo integral de los colaboradores Se debilita el relacionamiento entre colaboradores y áreas. Fuga de conocimiento Afectación de la imagen

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
<b>Baja cualificación de los colaboradores</b>		
Desarrollo Integral del Talento Humano	UNIMINUTO no es competitivo a nivel salarial Desfase entre el perfil que se requiere y las condiciones institucionales que se ofrecen Perfil no esté definido correctamente - Deficiencia en los procesos de selección y contratación Dificultad para encontrar y contratar profesores con maestría y doctorado acordes a las exigencias del MEN No seguimiento de las necesidades de cualificación de los profesores. Presupuesto para contratación bajo Contratos por tiempo inferior al requerido para la labor académica y administrativa	Perdida de la inversión generada Insatisfacción de los estudiantes Disminución en la calidad académica No se cumple con los requerimientos del MEN poco atrayente la oferta laboral para docentes No adquisición del talento humano adecuado Mala praxis pedagógica. Percepción negativa de los estudiantes, en términos de la calidad de sus profesores Profesores que cumplen con el currículo, pero que no avanzan con el desarrollo educativo de los estudiantes y de la institución Rotación de personal Mal clima laboral Fuga del talento Reprocesos académicos
<b>Desmotivación laboral</b>		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Inestabilidad Laboral por el tipo de contratación y asignación inadecuado del nivel de escalafón Inequidad en incentivos y sanciones La falta de respeto entre los colaboradores y entre pares Ausencia de plan de carrera para administrativos El sistema de gestión del desempeño actual no está atado a un sistema de incentivos y recompensas	Deterioro del clima laboral Falta de compromiso. Renuncia del colaborador por mejores ofertas laborales. Bajo desempeño
<b>Mal ambiente laboral y clima organizacional inadecuado</b>		
Desarrollo Integral del Talento Humano	No hay programas que surjan a partir del diagnóstico de clima organizacional Procedimientos largos y burocráticos, excesiva cantidad de formatos y complejos Dificultad en la comunicación Falta de retroalimentación en la medición del clima organizacional Falta línea de comunicación para dar información Multiplicidad de mensajes	Baja productividad Deserción Aumento de solicitudes de quejas Inconformidad de estudiantes Incumplimiento del plan de trabajo Inconformidad de colaboradores

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFEECTO
	Falta de liderazgo de los líderes de proceso, comunicación inadecuada Nombramiento de personas con incumplimiento del perfil profesional del cargo vs las habilidades y competencias de las personas que desempeñan el cargo	Percepción de desorden académico Afectación al servicio al cliente interno y externo Pérdida de confianza en la información Reprocesos
Bajo desarrollo integral del capital humano		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Líderes enfocados en la operación y no dedican tiempo a la estrategia	Reprocesos Pérdida de tiempo Pérdida de calidad Deterioro del clima organizacional y del cumplimiento de la misión
No poder contar con los docentes en el momento que se necesitan		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Las condiciones ofrecidas por UNIMINUTO no son atractivas para el docente Procesos demorados de reclutamiento, selección y contratación de docentes.	Incumplimiento con el estudiante
Fallas de Proceso de Selección		
Desarrollo Integral del Talento Humano	No definición y estandarización de perfiles	Mala contratación de colaboradores Baja calidad académica
Acoso Laboral		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Maltrato al colaborador o entre pares	Demandas, proceso legal jurídico
Curvas de crecimiento del personal al interior de la institución muy largas y costosas		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Contratación de personal con poca experiencia y baja capacitación	Reiteración de errores y alta rotación en el personal
Falta de compromiso misional		
Bienestar Institucional e Identidad Misional	Falla en Proceso de Inducción Falta de apropiación de la misión institucional Desconocimiento de la misión y principios institucionales Fallas en comunicación interna Alta rotación del personal Alta carga laboral Baja motivación de los colaboradores Fallas en el control y seguimiento Falta de formación continua de colaboradores	Deterioro de la imagen institucional Rotación de personal No se cumplen las metas y objetivos planteados Deterioro del clima laboral Mal servicio para los estudiantes No cumplir con la promesa de valor de la institución. Baja calidad académica

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

MACROPROCESO	CAUSA	EFECTO
	Inconformidad de los colaboradores con el salario Desconocimiento de la obra minuto de Dios por parte de los estudiantes, no identifican el porqué del bajo costo de la matrícula comparado con las de las otras IES	Desmotivación de los colaboradores Perdida de sentido de pertenencia
No hay consolidación de la comunidad académica		
Bienestar Institucional e Identidad Misional	Contratos no continuos (4.1 meses) No hay apoyo para la afiliación a redes académicas Falta de formación continua de colaboradores Estigmatización y desvalorización de la función docente Bajos salarios Exceso y cambios permanentes de formatos Requisitos de escalafón inadecuados, con vacíos y demora en ascensos Falta de ampliación de beneficios para el mejoramiento de las condiciones laborales y de bienestar de los profesores	No se cumplen las metas y objetivos planteados Mal servicio para los estudiantes
Actividades misionales no alineadas a otros procesos y a los objetivos del plan de desarrollo de la sede		
Bienestar Institucional e Identidad Misional	Poca interacción de pastoral con otros procesos Herramienta de PIDD poco Funcional Desconocimiento del plan local de pastoral Poco seguimiento a los contenidos de las inducciones y capacitaciones con contenido misional	No se desarrolla la "formación Integral" y el impacto de la Calidad en los programas no es el adecuado desde la óptica de las competencias humanas Desmotivación y trabajo solo en temas de competencias laborales o académicas sin aplicar integralmente los misionales Desarrollo de actividades de Pastoral costosas, desarticuladas y poco pertinentes

**Anexo G. Operaciones**

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
La estructura organizacional no responde a las necesidades y dificulta la gobernabilidad del sistema		
Direccionamiento estratégico	El crecimiento acelerado de UNIMINUTO	Tensión entre Sedes y Servicios Integrados
Dificultad para que los colaboradores asuman la responsabilidad sobre los resultados que se esperan de los procesos		
Calidad Integral	No hay claridad en roles y niveles de atribución de cada uno de los procesos, cargos y actores involucrados	No se cumplen las metas y objetivos planteados

**Anexo H. Comunicación**

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
No hay recursos presupuestados para las estrategias de comunicación		
Relaciones institucionales	Las áreas planean acciones sin recursos para realización y ejecución	Perdida de impacto en las estrategias de comunicación
Desarticulación con el proceso de comunicación institucional.		
Relaciones institucionales	No hay reconocimiento entre las áreas de sus acciones y resultados	Puede generar reprocesos Múltiples mensajes perdiendo el sentido estratégico de la comunicación
La comunidad académica no conoce el direccionamiento Estratégico de la institución		
Relaciones institucionales	Mecanismos insuficientes para bajar a los diferentes estamentos de la comunidad académica y a los colaboradores decisiones, tareas y compromisos que se definen en los diferentes Consejos o estamentos de dirección estratégica.	No se cumplen los retos estratégicos Los grupos de interés están desinformados
No hay comunicación interna adecuada de la información que produce en UNIMINUTO.		
Relaciones institucionales	Las áreas no vinculan al proceso de comunicaciones en sus actividades para potenciar las ideas y proyectos de cada una de ellas	Saturación de información No se evidencia el alcance y resultados
Mal uso de la imagen institucional		
Relaciones institucionales	No aplican el manual de imagen No conocen el manual de imagen y no lo aplican	Afectación de imagen de la institución
Resistencia al reconocimiento del valor agregado y la experticia del área de comunicaciones de SI		
Relaciones institucionales	Falta de claridad sobre las funciones del proceso de comunicación en el diseño estratégico de acciones	Los grupos de interés no tienen la información

**Anexo I. Regulatorio y normativo**

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
Indebida contratación del Personal (profesores, conferencistas, practicantes etc.)		
Desarrollo Integral del Talento Humano	Falta de Coordinación entre Gestión Humana y Jurídica para los nombramientos Estatutarios Inobservancia de la Norma Migratoria.	Demandas laborales Levantamiento Hallazgo en la Dirección Administrativa y Financiera. Pago de lo no debido. Pérdidas económicas Sanción para la IES
Incapacidad institucional de responder a cambios en la normatividad.		
Gestión Jurídica	Posibles cambios en la normatividad	Dificultades para la prestación del servicio educativo o funcionamiento interno de la institución Incumplimiento de los procesos y requisitos exigidos por la norma.
No se puede hacer la gestión jurídica de manera diligente		
Gestión Jurídica	Ausencia de regulación o regulación interna contradictoria. Ausencia de seguimiento al cumplimiento normativo. Falta de información, información incompleta. Falta de capacitaciones pertinentes en actualización normativa	Incumplimiento de la norma. Dificultad para resolver los casos Indebida o incorrecta aplicación de la normativa interna. Pérdidas económicas. Sanciones legales
Documentos jurídicos sin las formalidades legales		
Gestión Jurídica	Contratos celebrados sin la debida autorización de los órganos internos o sin haber surtido el procedimiento respectivo. Desconocimiento en las áreas de la normatividad y de los procedimientos internos Falta de planeación y participación del componente jurídico en la estructuración de los negocios y proyectos de la Institución. Falta de socialización del Manual de Contratación de la Institución.	Incumplimientos legales. Inexistencia o nulidad del negocio jurídico Pérdidas económicas y sanciones. Responsabilidad personal y patrimonial de quien firma
Comprometer a la institución sin competencia e incumplir las obligaciones contraídas en nombre de la institución.		
Gestión Jurídica	Desconocimiento del Régimen de responsabilidades Extralimitación de Funciones.	Sanciones pecuniarias, administrativas disciplinarias y penales.
Ausencia probatoria frente un proceso judicial/extrajudicial/administrativo/ contractual		

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

<b>MACROPROCESO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Gestión Jurídica	Inadecuado almacenamiento/custodia de documentos jurídicos. Indebida gestión documental.	Dificultad para cobrar pólizas y ejecutar incumplimientos contractuales Dificultades para acreditar experiencia en convocatorias No se puede hacer seguimiento durante la ejecución del contrato Pérdida reputación Pérdidas de procesos judiciales. Pérdidas económicas.
Terminación del contrato estatal por incumplimiento y declaración de caducidad; exigencia de devolución de recursos y/o informes de incumplimiento		
Gestión Jurídica	Ausencia del rol de supervisor en los contratos. Falta de seguimiento en proyectos y/o consultorías.	Devolución de recursos Exclusión del régimen tributario especial. Pérdida de reputación Reprocesos
Indebidas actuaciones /contrataciones que no salvaguardan los intereses de la Institución.		
Gestión Jurídica	Inadecuado Organigrama jurídico (perfiles), la estructura del área jurídica no está acorde a las necesidades de la institución	Incumplimientos normativos. Pérdida reputación, Pérdidas económicas. Procesos judiciales Sanciones disciplinarias
Vencimiento de Términos en cualquier tipo de requerimiento		
Gestión Jurídica	Inadecuada radicación y control de los derechos de Petición y PQR.	Acciones de Tutelas Requerimientos de entes de control.