

# INFORME GENERAL DE GESTIÓN DEL RIESGO AÑO 2021

Resultados, indicadores y estadísticas de la implementación del proceso para la gestión de riesgos del SGC. Construcción de metodologías y Marco General de Gestión del Riesgo UNAL

Coordinación SIGA  
Nivel Nacional



## I. INTRODUCCIÓN

La Coordinación SIGA adscrita a la Vicerrectoría General, entre sus funciones se encarga de la consolidación y generación de informes de diferentes tipologías incluidas en el Marco General de Riesgo UNAL, entre estas los riesgos operativos, de corrupción y de la IPS Universitaria UNISALUD (PAMEC); estos se identifican, analizan, evalúan, comunican y monitorean por los procesos que reciben acompañamiento y lineamientos de la Coordinación SIGA Nivel Nacional y las Coordinaciones de Calidad de las sedes.

La justificación para elaborar este informe se sustenta en los objetivos y metas en materia de riesgos definidos en el proyecto de inversión 358 del trienio 2019-2021. También, es un documento esencial elaborado por la Coordinación SIGA para presentar el consolidado de la gestión de riesgos realizada durante el trienio 2019-2021.

El informe fue realizado con los resultados obtenidos, consolidados y analizados de los monitoreos de riesgos operativos, corrupción y PAMEC que se realizaron durante el año 2021 liderados por la Coordinación SIGA y con la participación de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de evaluación y especiales de la Universidad Nacional de Colombia. También se incluyen en el informe dos productos claves para la gestión de riesgos institucional: el primero es la versión 1 de la “Guía para la gestión de riesgos en proyectos UNAL”, el segundo es el “Marco general de Gestión del Riesgo UNAL”, este último se encuentra en versión preliminar y contiene las pautas y lineamientos metodológicos para la gestión de cualquier tipo de riesgo aplicable a la UNAL.

Para facilitar la comprensión de este documento, se ha dividido en dos partes: la primera contiene los resultados obtenidos de los ejercicios de monitoreo, revisión y actualización riesgos operativos, de corrupción y PAMEC de la vigencia 2021; la segunda abarca los documentos “Marco General de Gestión del Riesgo UNAL Versión preliminar” y la “Guía para la Gestión de Riesgos en Proyectos UNAL V1”.



## II. GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS, DE CORRUPCIÓN Y PAMEC

En el año 2021, se realizaron cuatro importantes conjuntos de acciones de monitoreo, revisión y actualización de riesgos: dos para riesgos de corrupción, uno para riesgos operativos y otro para riesgos PAMEC. El primer grupo de acciones abordado en enero dio respuesta al Oficio 318-2020 con el requerimiento del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP- para la actualización del Mapa de Riesgos de Corrupción de la vigencia 2021. Dando respuesta a los lineamientos de monitoreo y actualización de riesgos operativos, de corrupción y PAMEC contenidos en la Circular VRG 01-2021, los otros tres grupos de acciones fueron abordados en simultaneo entre abril a octubre de 2022, lo anterior como parte de la prueba piloto de la estrategia de trabajo conjunto y acompañamiento detallado a los procesos propuesta y ejecutada por la Coordinación SIGA.

En los monitoreos de las tres tipologías de riesgos se comparó el periodo vigente con el periodo anterior (2021 y 2020), preguntándose en estos por cambios en los riesgos vigentes o nuevos riesgos emergentes, materialización de riesgos, eficacia de los controles, planes de tratamiento finalizados, entre otros; toda la información relacionada fue actualizada en el Sistema de Información SoftExpert y en la página institucional del Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental SIGA. Para cada monitoreo, se construyeron archivos con los cambios realizados en los riesgos y controles por procesos, acciones de acompañamiento, hojas de cálculo con los datos, indicadores, gráficas y estadísticas del monitoreo, un informe de análisis y otros archivos complementarios para el caso de los riesgos operativos y de corrupción.

### A. Prueba piloto Estrategia monitoreo conjunto y acompañamiento detallado a los procesos:

Partiendo de las lecciones aprendidas y de la madurez en la gestión de riesgos que ha adquirido la Coordinación SIGA y las Coordinaciones de Calidad de las sedes en los años 2019 y 2020, se propuso para el año 2021 en la Circular VRG 01, ejecutar el monitoreo y revisión simultáneo de los riesgos de corrupción, operativos y PAMEC, con el fin de reducir los esfuerzos de los funcionarios de los procesos que participan de manera activa en estas acciones y poder brindar de parte de la Coordinación SIGA un acompañamiento detallado a ciertos procesos priorizados según las necesidades institucionales misionales y los objetivos de la gestión del riesgo, buscando información más confiable y oportuna de la gestión de los mismos, así como el cumplimiento de los lineamientos y pautas metodológicas contenidos en la “Guía para la administración de riesgos de procesos UNAL”.

La estrategia aportó considerablemente para conseguir en el año 2021 una cobertura en la gestión de riesgos operativos y de corrupción del 100%, donde para cada tipo de riesgo se cuenta en cada proceso con al menos un riesgo asociado y mecanismos de control para su prevención y mitigación. Además, apporto información con un mayor grado de confiabilidad y exactitud del estado actual de la gestión de riesgo de los procesos seleccionados y otros que gracias a la madurez y experticia



adquirida en los últimos años en la materia han mantenido la calidad y veracidad en la información reportada. Esta mejora en la confiabilidad, oportunidad, exactitud y en general en la calidad de la información también se impulsó fuertemente por el ejercicio de revisión y retroalimentación detallado de cada una de las respuestas de los procesos, acciones realizadas con personal de la Coordinación SIGA Nivel Nacional.

La prueba piloto fue realizada en tres fases:

**Planeación:** Esta fase inició tempranamente con la elaboración y envío de los lineamientos para la gestión de riesgos de procesos contenida en la Circular VR 01-2021 enviada a los procesos, coordinaciones de calidad y demás instancias pertinentes a mitades de febrero de 2022. Posteriormente en el mes de abril se hizo la revisión de los planes de tratamiento y la información desactualizada, pendiente e incompleta por entregar de parte de los procesos, enviándose a estas notificaciones vía correo electrónico. A inicios de mayo, se llevó a cabo una reunión para iniciar las acciones de actualización, monitoreo y revisión de riesgos operativos, corrupción y PAMEC, en la cual se dieron las instrucciones pertinentes, se compartieron los formatos para la recolección de información de la gestión del riesgo y se informaron los procesos seleccionados para el acompañamiento detallado de parte de la Coordinación SIGA<sup>1</sup>, siendo estos: Direccionamiento estratégico institucional, Gestión administrativa y de apoyo a la formación, Gestión administrativa de bienes y servicios, Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico sede Caribe, Servicios Generales y de Apoyo Administrativo sede Caribe, Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico sede La Paz, Seguridad social en salud, Gestión de recursos y servicios bibliotecarios, Gestión jurídica.

**Ejecución:** Se llevo a cabo entre mayo a julio y se extendió hasta inicios del mes de septiembre para dar la posibilidad a los procesos de responder a la circular y aumentar la cobertura de las acciones de Monitoreo, para ello, los procesos se basaron en la Ruta a seguir y en el acompañamiento y asesoría de parte de la Coordinación SIGA y las Coordinaciones de Calidad de sede. En esta fase los procesos extendieron las acciones de monitoreo a sus diferentes niveles de aplicación preguntándose por cambios en los riesgos vigentes o nuevos riesgos emergentes, materialización de riesgos, eficacia de los controles, planes de tratamiento finalizados, entre otros. La información fue consolidada en los niveles nacionales de los procesos o en el nivel sede para los procesos huérfanos y posteriormente fue remitida a la coordinación SIGA a través de los formularios disponibles para ello o enviando la información solicitada por correo electrónico.

**Consolidación:** Inició desde finales de agosto e inicios de septiembre con la revisión de cada una de las respuestas recibidas de parte de los procesos, enviándose observaciones y recomendaciones y retroalimentando la información inicial con las respuestas de ajustes. Luego, para cada una de las

---

<sup>1</sup> Se seleccionaron los procesos que cumplieran uno o varios de los siguientes criterios: ausencia de respuesta en los últimos dos años o el último año, planes de acción u observaciones de la Contraloría General de la República, procesos en consolidación de cadena valor.



tres tipologías<sup>2</sup>, se elaboraron los archivos de cambios a nivel en materia de riesgos y controles para cada proceso, los archivos de acciones de acompañamiento, los listados de riesgos y controles, y las hojas de cálculo con los datos, gráficos, indicadores y estadísticas. Esta fase se finalizó en el mes de diciembre con la elaboración de los informes de análisis de riesgos operativos, corrupción y PAMEC.

## B. Datos indicadores y estadísticas

En la tabla 1, se aprecia el total de riesgos, controles y planes de tratamiento del trienio 2019-2021 para los riesgos de corrupción, operativos y PAMEC. Para los riesgos de corrupción entre agosto de 2020 y enero de 2021 se pasó de 47 a 45 riesgos, debido a la unificación de tres riesgos de corrupción de los procesos consolidados en la cadena de valor del proceso gestión administrativa de apoyo a la formación que arrojaron un solo riesgo que se reportó para la actualización del MRC de enero 2021. Entre enero de 2021 y agosto de 2021, se pasó de 45 a 46 riesgos debido al nuevo riesgo reportado por el proceso Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico sede La Paz, finalizándose el trienio con 46 riesgos, 93 mecanismos de control para su prevención y 5 planes de acción que buscarán mejorar o crear nuevos controles.

Sobre los riesgos operativos, en el periodo 2021, se reportaron seis nuevos riesgos, en su mayoría de los procesos huérfanos Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico y Servicios Generales y de Apoyo Administrativo, pasando de 64 riesgos en 2020 a 70 en 2021. Los controles, impulsados en su mayoría por el incremento en el número de riesgos de los procesos mencionados anteriormente, pasaron de 115 en 2020 a 138 en 2021.

Con relación a los riesgos PAMEC no se presentaron cambios significativos a nivel de riesgos y controles, para el caso de los riesgos es comprensible ya que la metodología PAMEC define elementos muy específicos para la identificación de los riesgos, pero, es un poco inquietante que se mantengan la misma cantidad de controles que en el año anterior, teniendo en cuenta que la mayoría de los riesgos se encuentra en un nivel “Alto” o “Extremo”, y se requieren más controles para conducir los riesgos a un nivel aceptable (bajo)<sup>3</sup>. Es destacable la finalización de todos los planes de tratamiento asociados en el año 2019 y 2021, siendo preocupante por otro lado, la finalización de cero planes de tratamiento en el año 2020.

Uno de los logros más destacables de la gestión adelantada por la Coordinación SIGA, las Coordinaciones de calidad y los procesos, es la obtención al final del trienio de una cobertura del 100% en la gestión de los riesgos operativos, de corrupción y PAMEC, estableciendo que cada uno de los procesos cuenta mínimo con un riesgo y un control asociado al cumplimiento de su objetivo, sus productos y servicios, procedimientos, o a salvaguardar sus activos y recursos.

---

<sup>2</sup> Para el caso de los riesgos PAMEC, no se elaboran todos los documentos descritos en el párrafo.

<sup>3</sup> Observación realizada en el informe general de gestión del riesgo del año 2020.



**Tabla 1. Resumen general trienio 2019-2021**

Año	Corrupción			Operativos			PAMEC		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>Riesgos</b>	46	47	46	60	64	70	14	14	14
<b>Controles</b>	106	95	93	104	115	138	16	16	16
<b>Planes de tratamiento / mejora</b>	N/D	N/D	5	14	11	14	9	9	0

La gráfica 1 muestra la clasificación de los controles según su eficiencia para cada una de las tres tipologías en los años 2019,2020 y 2021<sup>4</sup>. Se destaca en los controles de corrupción, la disminución en el total de controles con eficiencia baja que paso de 21 en enero de 2020<sup>5</sup> a nueve en agosto de 2020 y a tres a finales del año 2021 gracias a la entrega por parte de los procesos de los soportes de evaluación faltantes y la mejora en el nivel de eficiencia de varios controles, que ocasionaron un aumento del 10% en el total de controles altos entre agosto de 2020 y agosto de 2021. De los controles con eficiencia menor al 60%, dos tienen un valor de 0% ya que no han reportado correctamente diligenciado el formato de eficiencia de controles de corrupción correspondiente, el otro está asociado al proceso “Gobierno y gestión de servicios de TI” con una eficiencia del 35% y un plan de mejora en estado de ejecución de actividades para optimizarlo.

En forma similar a lo ocurrido con los controles de corrupción, en los operativos se presentó una disminución en el total de controles con eficiencia baja durante el trienio gracias al reporte de los soportes de evaluación faltantes de algunos procesos y principalmente a la mejora en el nivel de eficiencia de varios de ellos, lo anterior permitió establecer una tendencia a la baja en el número de controles bajos y una tendencia al alza para los controles medios y altos a medida que transcurrían los años del trienio 2019-2021 tal como se aprecia en la parte central de la gráfica 1, con ello para más del 97% de los controles operativos permite reducir en uno o dos niveles la probabilidad de ocurrencia o las consecuencias de la materialización de los riesgos. De los cuatro controles con eficiencia menor al 60% a corte del año 2021, dos obtuvieron una valoración del 50% y fueron creados en el año 2020 con los riesgos del proceso “Divulgación de la Información Oficial”, los otros dos presentan un nivel de eficiencia del 50% y se asocian a los procesos de “Gestión del Talento Humano” y Gestión administrativa de apoyo a la formación; todos los controles cuentan con planes de mejora en ejecución.

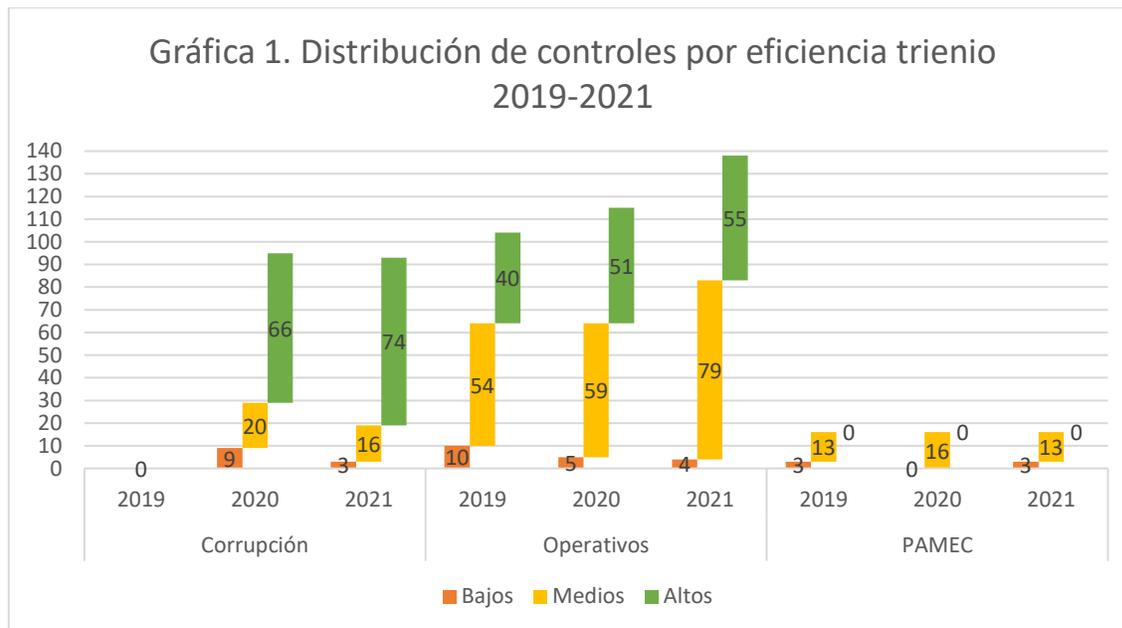
Con relación a los controles asociados a los riesgos PAMEC, se encontró que, en el año 2020, gracias a los planes de tratamiento respectivos, los tres controles que presentaban un nivel de eficiencia “Baja” pasaron a tener una eficiencia “Media”, pero en el reporte del proceso Seguridad Social en Salud del año 2021, estos controles se valoraron con un nivel de eficiencia “Baja”, volviéndose a la misma distribución de controles por nivel de eficiencia del año 2019. A pesar de que no existen controles con un nivel “Alto” de eficiencia, se puede determinar que los controles implementados

<sup>4</sup> A excepción de la información de los controles de corrupción del año 2019.

<sup>5</sup> Información extraída del archivo “Monitoreo y revisión RC 31-10-2021”

por el proceso han aportado en la mitigación del riesgo, se recomienda en la medida de lo posible diseñar e implementar nuevos mecanismos de control para conducir los riesgos al nivel de aceptabilidad definido por la institución en la propuesta de riesgos PAMEC del trienio 2022-2024.

En términos generales, se puede decir que, en materia de controles, la Universidad ha logrado mitigar los escenarios de riesgos que la pueden perjudicar, ya sea atacando sus causas – controles de probabilidad – o las consecuencias – controles de impacto-. En el año 2021, el 96% (237 de 247) de los controles permite disminuir en al menos un nivel la probabilidad de ocurrencia o los impactos que pueden ocasionar la materialización de riesgo en los procesos, solamente el 4% (10 de 247 controles) no aportan desde su diseño a la mitigación de los riesgos.



En las gráficas 2 y 3, se encuentra la distribución de los riesgos de corrupción, operativos y PAMEC según su nivel de aceptabilidad inherente y residual para los años 2019, 2020 y 2021. Se aclara que los niveles inherentes y residuales de los riesgos operativos oscilan en un valor numérico entre 1 y 100, los riesgos de corrupción por la exclusión de los niveles de impacto “insignificante” y “menor” entre 5 y 100, mientras que los riesgos PAMEC están en un rango entre 1 y 25.

El riesgo inherente es el análisis cuantitativo del riesgo con el cual se busca medir el nivel de exposición de los procesos y la institución ante los riesgos sin tener en cuenta mecanismos de control a partir de su probabilidad de ocurrencia y la estimación del impacto, al igual que el riesgo inherente, el riesgo residual indica el nivel de exposición, pero teniendo en cuenta la evaluación de los mecanismos de control, el riesgo residual siempre será menor o igual al riesgo inherente.

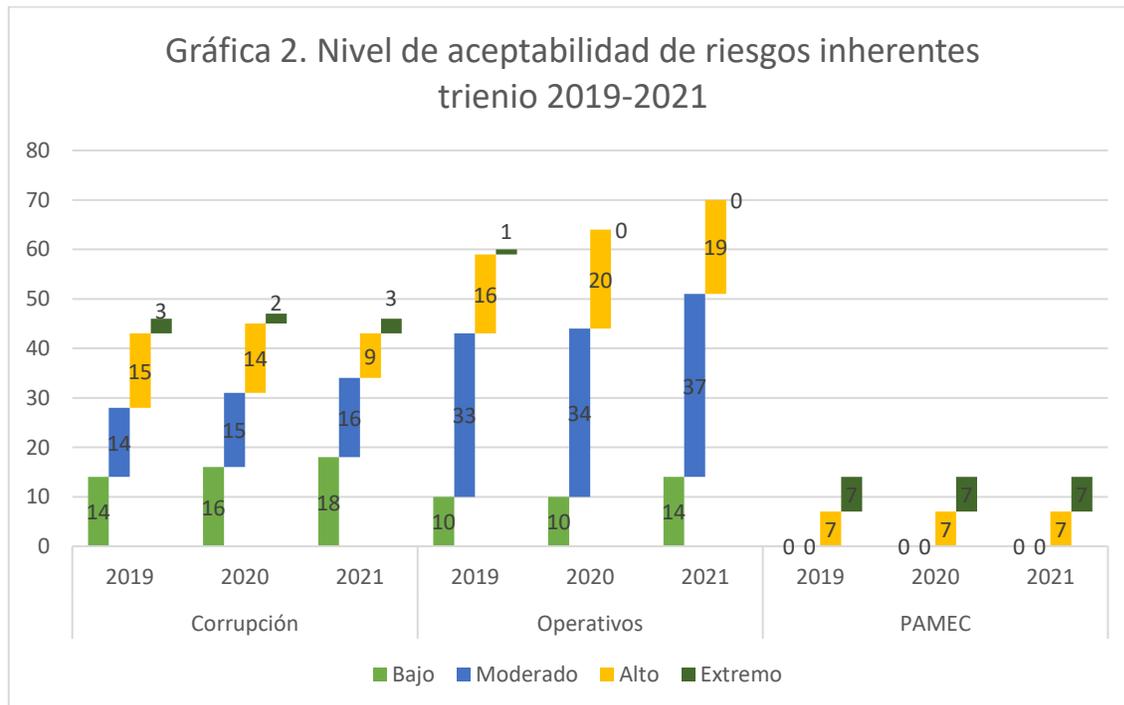
En los riesgos de corrupción, se resalta la disminución del progresiva durante el trienio en el número de riesgos residuales significativos alcanzando un valor de cero en 2021, los riesgos inherentes moderados aumentaron levemente entre 2019 a 2021 y en medida opuesta los riesgos inherentes bajos aumentaron moderadamente durante el trienio aportando en la disminución del índice de vulnerabilidad inherente, lo anterior es coherente con el porcentaje tendiente a cero del nivel de

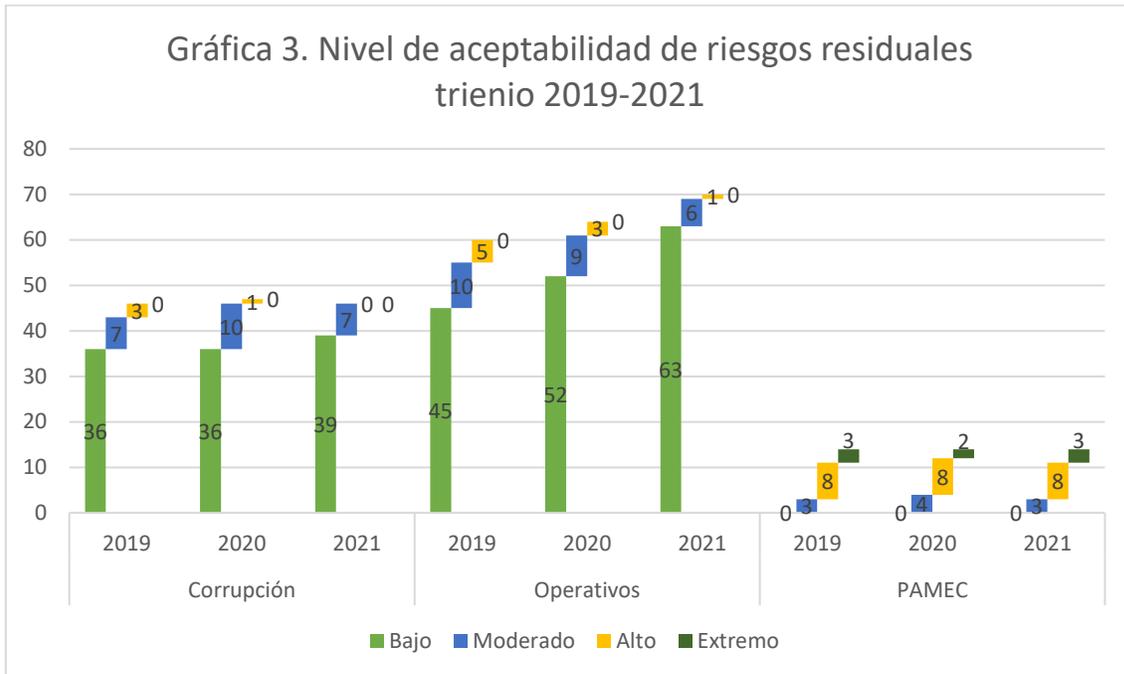


riesgos de corrupción materializados, los riesgos residuales en nivel bajo y moderado se mantuvieron con comportamientos similares durante todo el trienio, obteniéndose en el año 2021 el mayor número de riesgos residuales bajo y extremos en comparación con el número total de riesgos durante todo el trienio, esto potenciado por la eficiencia y eficacia de los controles diseñados implementados y revisados por parte de los actores que conforman las tres líneas de defensa en la UNAL.

En los riesgos operativos, se resalta en los años 2020 y 2021 la inexistencia de riesgos inherentes extremos, así como la buena gestión de los procesos que ha ocasionado una tendencia a la baja en el total de riesgos residuales moderados y altos durante el transcurso del trienio, obteniéndose al final del año 2021 solamente un riesgo residual significativo.

Los riesgos PAMEC, mostraron un comportamiento idéntico a nivel inherente durante el trienio 2019-2021, y un comportamiento residual idéntico en los años 2019 y 2021, siendo el periodo 2020 aquel en el que se presentaron el menor número de riesgos residuales significativos. Es de importancia para la propuesta del PAMEC del trienio 2022-2024, el ajuste de los rangos de evaluación del riesgo (1 a 25) acorde a lo estipulado en el Marco General de Gestión del Riesgo UNAL (1 a 100), así como el establecimiento de acciones que permitan reducir los riesgos residuales que son significativos para el proceso y para la institución, con el fin de conducirlos a los niveles Bajo y Moderado.





En la Tabla 2 se resumen los indicadores y estadísticas para las tres tipologías de riesgos en los años 2019,2020 y 2021, resaltados en negrilla se encuentran los más relevantes y en color rojo los datos que manejan una escala de valoración diferente a la porcentual (de 0 a 100%) y de la escala cuantitativa (numérica de 1 a 100), que corresponde al índice de vulnerabilidad inherente y residual de los riesgos PAMEC (escala numérica entre 1 y 25).

En los riesgos de corrupción, los índices de vulnerabilidad inherente y residual se mantuvieron similares con incrementos o decrementos inferiores al 2,2%, con relación al ultimo indicador, este se aproximó al apetito de riesgo de la institución con un valor de 10% “Bajo”. Con relación al Índice promedio de eficiencia pura de los controles, este aumento un 7% pasando de 81% en 2020 a 88% en 2021; sobre las estadísticas se destaca: 1. el bajo nivel de riesgos materializados durante el trienio donde solo se ha materializado un riesgo, 2. La reducción por tercer año consecutivo en el nivel de riesgos inherentes significativos, 3. Lograr al final del trienio una cobertura en la gestión del riesgo del 100%, 4. Aumento en el nivel de controles preventivos y 5. Obtener un nivel de riesgos residuales significativos de 0% en 2021. . Teniendo en cuenta las variaciones positivas y negativas en los indicadores y estadísticas de los años 2019,2020 y 2021, se puede evidenciar el fortalecimiento en la gestión de esta tipología de riesgos, que gracias al trabajo de los procesos en sus diferentes niveles de aplicación, la coordinación SIGA y las coordinaciones de Calidad se encuentra muy cerca de conducir todos sus riesgos dentro del apetito de riesgo establecido por la Institución y no se cuenta con riesgos luego de aplicar controles que puedan suponer un peligro importante para el proceso y la institución.

A nivel de riesgos operativos, se evidenció una mejoría considerable en su gestión al encontrarse resultados positivos en sus indicadores más significativos en el 2021: 1.El Índice de vulnerabilidad



residual (IVR, nivel de riesgo promedio luego de aplicar controles de probabilidad e impacto) pasó de 10,2% en 2019 a 7,6% en 2021, entrando en el apetito de riesgo (Nivel Bajo, entre 1% y 10%), es decir los riesgos aceptables, siendo el primer tipo de riesgos de los mencionados en el informe en alcanzar y cumplir con el nivel de exposición al riesgo establecido por la UNAL. 2. la tendencia a la baja del IVR potenció el Índice promedio de eficiencia de los controles implementados por disminución de la calificación del riesgo inherente que aumento un 9% entre 2019 y 2021, indicando que los controles permitieron reducir gracias a su eficiencia en un 64% la calificación del riesgo inherente. En las estadísticas de riesgos operativos se resalta: 1. Lograr al final del trienio una cobertura en la gestión del riesgo del 100%. 2. El crecimiento en el nivel de controles automáticos que se incrementó cerca del 5%, indicando que cada uno de cuatro controles involucra alto uso de tecnología o está embebido en la infraestructura TIC de la Universidad. 3. La reducción del 7% en el nivel de riesgos residuales significativos, que indica que solamente 1 de cada 70 riesgos luego de aplicar los mecanismos de control supone un peligro potencial para el proceso y la Universidad. Por otro lado y aunque no se han materializado eventos significativos, se aumentó levemente durante el trienio el nivel de riesgos materializados alcanzando el 10% en 2021, lo cual si bien podría pensarse como una situación alarmante, se debe entender que se ha ocasionado principalmente por el fortalecimiento de la cultura de la gestión del riesgo al en los funcionarios de los procesos.

En materia de riesgos PAMEC, se aprecia lo siguiente: 1. EL índice de vulnerabilidad inherente no presentó cambios ya que no se identificaron o excluyeron riesgos, tampoco se modificaron los riesgos existentes. 2. El índice de vulnerabilidad residual disminuyo en el año 2020 (pasó de 10,29% a 9,5%, rango de 1% a 25%) pero en 2021 se incrementó alcanzando el mismo porcentaje que en 2019, obteniéndose durante todo el trienio un nivel promedio de riesgo residual “Alto”<sup>6</sup>, 3. El nivel de controles preventivos disminuyo 12% entre 2020 y 2021, 4. Se obtuvo un nivel de riesgos inherentes significativos de 100% durante todo el trienio y un nivel de riesgos significativos residuales de 78,5% en 2021, indicando que antes o después de implementar controles todos los riesgos de la tipología PAMEC pueden suponer un peligro potencial para UNISALUD y la Institución.

**Tabla 2. Indicadores y estadísticas principales periodo trienio 2019-2021**

	Corrupción			Operativos			PAMEC		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Índice de vulnerabilidad inherente	23,37%	22,45%	21,20%	22,87%	23,02%	21,37%	13,57%	13,57%	13,57%
Índice de vulnerabilidad residual	10,54%	11,38%	10,33%	10,20%	9,22%	7,60%	10,29%	9,50%	10,29%
Índice promedio de eficiencia de los controles implementados por disminución de la calificación del riesgo inherente	54,88%	49,29%	51,28%	55,39%	59,95%	64,44%	24,21%	30,00%	24,21%

<sup>6</sup> El rango de los índices de vulnerabilidad inherente y residual de los riesgos PAMEC oscila entre 1 y 25



**Tabla 2. Indicadores y estadísticas principales periodo trienio 2019-2021**

	Corrupción			Operativos			PAMEC		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Índice promedio de eficiencia pura de los controles implementados	N/D	80,95%	87,74%	76,12%	75,99%	75,76%	68,06%	69,31%	68,06%
Cobertura de la gestión del riesgo	N/D	93,33%	100,00%	86,21%	89,66%	100,00%	N/A	N/A	N/A
Nivel de automatización de controles	N/D	10,53%	9,68%	21,15%	26,09%	26,09%	N/D	6,25%	6,25%
Nivel de controles preventivos	N/D	89,47%	93,55%	61,54%	57,39%	63,04%	N/D	18,75%	6,25%
Nivel de riesgos inherentes significativos	39,13%	34,04%	26,09%	28,33%	31,25%	27,14%	100%	100%	100%
Nivel de riesgos residuales significativos	6,52%	2,13%	0,00%	8,33%	4,69%	1,43%	78,57%	71,43%	78,57%
Nivel de riesgos materializados	N/D	2,13%	2,17%	8,33%	7,81%	10,00%	N/D	N/D	0%

### C. Materialización de riesgos, eficacia de controles y planes de tratamiento

En el oficio 318-2020 y la circular VGR 01-2021, se preguntó a los procesos por la materialización de riesgos, la eficacia (funcionalidad e implementación) de los controles y los planes de tratamiento / mejora finalizados para la vigencia 2021, obteniéndose lo siguiente:

#### 1. Materialización de riesgos:

En total 22 procesos respondieron el interrogante para riesgos de corrupción, ninguno de ellos reportó su materialización en lo transcurrido del año 2021. Para los riesgos operativos, 23 procesos dieron respuesta, reportándose la materialización de siete riesgos residuales no significativos en 4 procesos<sup>7</sup>. En los riesgos PAMEC no se reportó la materialización de alguno de sus riesgos en lo transcurrido del año 2021. Para todas las tipologías, ***se ha detectado la necesidad de fortalecer la cultura para el reporte de eventos materializados desde los beneficios que trae su oportuno reporte y gestión correctiva, para lo cual se recomienda retroalimentar la propuesta del “Protocolo para la gestión de riesgos en proyectos V1” adelantado por el SIGA con las diferentes dependencias involucradas e instancias estratégicas para la gestión del riesgo para finiquitarlo y extender su alcance a todos los tipos de riesgos a los que está expuesta la UNAL.***

#### 2. Eficacia de controles:

Para los controles de corrupción, se obtuvo la respuesta a la eficacia para el 81% (75 de 93) de los controles siendo todos eficaces en el periodo de referencia. En los controles

<sup>7</sup> Los riesgos materializados presentan valores inherentes y residuales entre 10 bajo – 20 moderado y 3 bajo - 10 bajo.



operativos, se pudo obtener la respuesta a la eficacia del 74% de los controles (102 de 138), el 70% fueron eficaces según lo reportado por los procesos, el 4% no fue eficaz, la eficacia del 26% restante no se pudo obtener debido a que el proceso no respondió la circular VRG 01-2021 (5 de 138 controles), o, a que no se pudo obtener su valoración con la información enviada por el proceso (31 de 138 controles).

**3. Planes de tratamiento / mejora:**

De los 26 procesos de la UNAL obligados a gestionar sus riesgos de corrupción, cinco procesos cuentan con planes de tratamiento (2) / mejora (3) abiertos, asociados a los procesos 12.007 Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico Sede Bogotá, y 12.007 Gestión de Ordenamiento y Desarrollo Físico Sede Palmira, 11.001 Gobierno y Gestión de Servicios de TI, y 06.005 Gestión de Egresados. En los riesgos operativos, nueve procesos reportaron la finalización de 12 planes de tratamiento / mejora, 11 de ellos de manera eficaz, el plan que no finalizó eficazmente fue el Plan de tratamiento 001003, asociado al proceso 05.007 Gestión Administrativa de Apoyo a la Formación; doce procesos incluyendo los huérfanos no cuentan con planes de tratamiento / mejora. En los riesgos PAMEC, se reportaron finalizados eficazmente los nueve planes de tratamiento que no habían culminado en 2020 según la información encontrada en el sistema de información SoftExpert.



### III. MGGR y GUÍA RIESGOS PROYECTOS

Una parte crucial de la administración del riesgo llevada a cabo por la Coordinación SIGA Nivel Nacional, es la elaboración y construcción de pautas metodológicas y lineamientos que faciliten e integren en la institución la gestión de sus diferentes tipos de riesgos. En ese orden de ideas, en el año 2021 se obtuvieron los productos “Marco General de Gestión del Riesgo UNAL Versión preliminar” y “Guía para la gestión de riesgos de proyectos UNAL Versión 1”, que se describen a continuación:

#### A. Marco General de Gestión del Riesgo UNAL Versión Preliminar

La Universidad Nacional de Colombia al igual que cualquier otra organización, esta expuesta a diferentes tipos de riesgos que debe gestionar para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y misionales, frente a este panorama, y con el fin de contar con una visión holística de la gestión del riesgo, tratando de integrar las diferentes metodologías existentes; - en algunos casos de obligatorio cumplimiento para la UNAL, entre ellas la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas versión 5 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y las NTC-ISO 31000 y NTC-IEC/ISO 31010 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) -, y sin perder de vista las singularidades que requiere gestionar el riesgo en cada uno de los sistemas de gestión que han sido desarrollados en la entidad, se elaboró entre los años 2020 y 2021 la versión preliminar del Marco General de Gestión del Riesgo UNAL, entendido como el marco de referencia con el cual *se impartirán lineamientos generales para gestionar el riesgo en los diferentes sistemas de gestión de la UNAL y otras dependencias responsables de algún tipo de riesgo, representa el conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la UNAL para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de todas sus instancias*<sup>8</sup>.

En ese orden de ideas, El MGGR<sup>9</sup> será un documento de alto nivel que, al igual que la política de Gestión del riesgo<sup>10</sup>, contendrá directrices institucionales para la administración de cualquier tipo de riesgos, acompañándose de las diferentes metodologías, procedimientos, instructivos, formatos, sistemas de información y otros lineamientos y herramientas dispuestos por los sistemas de gestión y las dependencias a cargo de los tipos de riesgos para su administración.

Es importante resaltar como el MGGR permite que cada sistema de gestión puede contar con su propia metodología e instrumentos para el manejo del riesgo, integrándolas a todas. La metodología más usada en los diferentes tipos de riesgos es la NTC ISO 31000, la cual permite proporcionar

---

<sup>8</sup> Tomado de: Marco General de Gestión del riesgo UNAL Versión Preliminar

<sup>9</sup> Abreviatura de: Marco General de Gestión del Riesgo UNAL

<sup>10</sup> La política y el MGGR conforman los elementos con las disposiciones institucionales para la gestión del riesgo al interior de toda la UNAL.



principios y directrices para la gestión de riesgos desde un nivel estratégico y operativo sin importar su naturaleza.

<b>Tabla 3. Sistemas y dependencias responsables de la gestión de los riesgos del MGGR</b>	
<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Sistemas / dependencia responsable<sup>11</sup></b>
Riesgos de proyectos y estratégicos	Dirección Nacional de Planeación y Estadísticas, Vicerrectoría de Investigación, Dirección Nacional de Extensión, Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios, directores, supervisores e interventores de los proyectos.
Riesgos de seguridad de la información	DNED, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, dueños o propietarios de los activos de información y de procesamiento de información.
Riesgos de fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo	<i>Por establecer</i>
Riesgos de procesos (Operativos y de corrupción)	Coordinación SIGA Sistemas de Gestión de Calidad (Coordinaciones del SGC en sede) Líderes y funcionarios de los procesos.
Riesgos de seguridad y salud en el trabajo	Sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo
Riesgos ambientales	Vicerrectoría General, Sistema de gestión ambiental
Riesgos de atención al Paciente	UNISALUD

El Marco General de Gestión del Riesgo en su versión preliminar cuenta con tres capítulos: el primero contiene la introducción, explicación y generalidades del MGRR y los tipos de riesgos que lo componen con sus responsables; el segundo aborda los lineamientos para la gestión del riesgos en toda la UNAL, estableciendo y definiendo los elementos institucionales y los elementos base para la gestión del riesgo<sup>12</sup>, al igual que el proceso (etapas) para la gestión de los tipos de riesgos del MGGR adaptado con base al proceso contenido en la NTC ISO 31000:2018; el tercero da una explicación de cada uno de los siete tipos de riesgos que a la fecha conforman el MGGR UNAL. Actualmente, el documento se encuentra en versión preliminar a la espera de su revisión, retroalimentación y aprobación de parte de las dependencias involucradas y los comités estratégicos para la gestión del riesgo institucional<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Los responsables para cada tipo de riesgos son aproximados y pueden cambiar de acuerdo con la normatividad interna y regulación externa aplicable a la UNAL, solo se mencionan las principales instancias y sistemas de gestión.

<sup>12</sup> Los elementos institucionales son el presente MGGR y la Política de Gestión del Riesgo UNAL

<sup>13</sup> Que son el Comité SIGA y el Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno.



## B. Guía para la gestión de riesgos en proyectos UNAL Versión 1

Durante los años 2020 y 2021, impulsada por la necesidad de dar lineamientos y pautas metodológicas para la gestión de riesgos en los diferentes tipos de proyectos de la UNAL, La Coordinación SIGA Nivel Nacional de manera conjunta con la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, la Vicerrectoría de Investigación, La Dirección Nacional de Innovación, Extensión y Propiedad Intelectual, y otras dependencias del nivel nacional y sedes, elaboraron la Guía para la gestión de riesgos de proyectos V1, la cual tiene como objetivo *brindar las pautas metodológicas para administrar los riesgos de proyectos de inversión, extensión, investigación y regalías, conduciendo al desarrollo de las diferentes etapas para su gestión conforme a los lineamientos institucionales, obteniendo de su aplicación información que agregue valor a los proyectos y aportes al logro de los objetivos del proyecto y el cumplimiento de la misión institucional.*

El documento se encuentra en proceso de aprobación desde noviembre del año 2021 por parte de los integrantes del Comité SIGA y se espera iniciar con su implementación parcial en algunos proyectos de inversión del trienio 2022-2024, a la fecha, ha sido socializado con funcionarios de diferentes dependencias que tienen injerencia en la gestión de proyectos. Anexo a la metodología, se elaboraron catálogos de riesgos y controles para facilitar la identificación de eventos que puedan afectar el proyecto y mecanismos de control que permitan su prevención y mitigación, también se elaboró un archivo de apoyo para la parametrización de un modulo o componente de gestión del riesgo en cualquier sistema de información.

El documento en su versión inicial contiene: 1. la información general del documento como es su objetivo, alcance, justificación, definiciones, siglas y los documentos de referencia; 2. Una contextualización a los elementos institucionales para la gestión del riesgo (MGGR y Política de Gestión del Riesgo); 3. Una descripción de los cuatro tipos de proyectos de la UNAL (Inversión, extensión, investigación y regalías); 4. La normatividad aplicable y el modelo de las tres líneas de defensa del Modelo integrado de planeación y gestión adaptado a la UNAL; 5. El proceso (etapas) para la contextualización, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación, monitoreo y revisión de riesgos en proyectos.



## IV. CONCLUSIONES

Se ha evidenciado un incremento considerable en los requerimientos internos, de entes públicos y de control externo, actividades y necesidades de gestión de riesgos al interior de la institución. Para dar respuesta a la alta demanda en materia de gestión del riesgo, en el año 2021 la Coordinación SIGA a través de los recursos del proyecto de inversión BPUN 358 del trienio 2019-2021, vinculó un segundo profesional de apoyo para la gestión de riesgos, permitiendo así, fortalecer la gestión de riesgos operativos, de corrupción y PAMEC en los procesos, asesorar y acompañar a otros sistemas de gestión en la elaboración de pautas metodológicas y herramientas para la gestión de sus riesgos; elaborar y probar nuevas metodologías y documentos con lineamientos generales (como el MGGR y la Guía para la gestión de riesgos en proyectos), responder a los requerimientos y necesidades internas y externas, y consolidar y elaborar informes con los resultados de la gestión del riesgo para el año 2021, entre otros.

Como conclusión general, se puede afirmar que la Universidad Nacional de Colombia de la mano de la Coordinación SIGA y los procesos, realizó una buena gestión de riesgos durante el trienio 2019-2021, demostrando una madurez a través del tiempo que se ve reflejada en los datos, indicadores y estadísticas del año 2021. Evidencias de esta gestión son:

- La inclusión de nuevos procesos y sistemas en la administración de riesgos
- La elaboración de nuevas metodologías y documentos con lineamientos generales para la gestión de riesgos
- la identificación de nuevos riesgos operativos y de corrupción y los resultados de diferentes indicadores y estadísticas como el índice de vulnerabilidad residual de los riesgos operativos que alcanzó en 2020 y 2021 el apetito de riesgo definido por la UNAL y el IVR<sup>14</sup> de los riesgos de corrupción que se ubicó muy cerca del umbral de riesgo aceptable por la institución, la cobertura de la gestión del riesgo que se incrementó progresivamente y alcanzó el 100% en el año 2021 para los riesgos operativos y de corrupción.
- la obtención de la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad en la más del 80% y 70% de los controles de corrupción y operativos respectivamente.
- Lograr gracias a las diferentes acciones y mejoras adelantadas a nivel metodológico y de implementación de los riesgos operativos y de corrupción, aumentar progresivamente el nivel de respuesta de parte de los procesos con líder en el nivel nacional y huérfanos alcanzando en el año 2021 un nivel de respuesta superior al 92% y 80% en los riesgos operativos y de corrupción respectivamente.
- Disminuir el nivel de riesgos residuales significativos a 0% en los riesgos de corrupción y conducirlo muy cerca al 0% para los riesgos operativos (1,4%, que equivale a un riesgo residual significativo cada 70 riesgos), indicando que, solamente 1 de los 116 riesgos operativos y de corrupción luego de aplicar mecanismos de control, en caso de materializarse pueda afectar en un grado alto o extremo al proceso y a la Institución.

---

<sup>14</sup> Abreviatura del Índice de vulnerabilidad residual



Para el caso puntual de los riesgos PAMEC a cargo de UNISALUD, si bien no se ha materializado ningún riesgo y los controles diseñados e implementados han sido efectivos, pese a los diferentes esfuerzos realizados durante el trienio 2019-2021 por parte del proceso Seguridad Social en Salud, al día de hoy la mayoría de riesgos después de aplicar controles siguen estando en una zona de riesgo alta o extrema, representando un peligro potencial para el proceso en caso de que lleguen a materializarse; la alta proporción de riesgos residuales significativos (11 de 14) hace que el índice promedio de vulnerabilidad residual se ubique en un nivel “Alto” durante los años 2019,2020 y 2021 con valores de 10,29%, 9,5% y 10,29 respectivamente(rango de 1% a 25%).

En lo que concierne a materialización de riesgos operativos, de corrupción y PAMEC, en las actividades de monitoreo y revisión del trienio 2019-2021, se preguntó a los procesos por su materialización, presentándose escasas ocasiones en las que los procesos reportaron eventos materializados. Por otro lado, se destacan los avances realizados por la Coordinación SIGA en la elaboración del protocolo para la gestión de riesgos materializados, que permitirá instruir y facilitar el reporte de estos eventos por parte de los procesos, el documento se encuentra en revisión y retroalimentación por parte de las dependencias involucradas.

Por último, y según la información contenida en las conclusiones del Informe Anexo 1 del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano corte agosto 2021 elaborado por la ONCI , “se recalca la gestión institucional liderada por la Vicerrectoría General y la respuesta de las dependencias, lo cual permite fortalecer el análisis, la valoración, el tratamiento, la comunicación, el monitoreo, la revisión y el seguimiento a los riesgos de corrupción, lo cual deriva en el conocimiento de las fuentes de los riesgos, sus causas y sus consecuencias”



**Control de cambios**

Elaboró:	Daniel Soto Restrepo.	Revisó:	Gloria Inés Cardona Giraldo. 	Aprobó:	Gloria Inés Cardona Giraldo 
Cargo:	Contratista VRG.	Cargo:	Asesora VRG, Coordinadora SIGA Nivel Nacional.	Cargo:	Asesora VRG, Coordinadora SIGA Nivel Nacional.
Fecha:	07/02/2022	Fecha:	21/02/2022	Fecha:	28/02/2022