

TELESCOPI Colombia

Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria

Universidad del Rosario

Sistema de Administración de Riesgos Integrados UR

Tercera Convocatoria de Buenas Prácticas 2015

Título: Sistema de Administración de Riesgos Integrados UR.

Palabras claves: Riesgos, Integrado y Mejoramiento.

Institución responsable de la práctica				
Nombre de la institución	Ciudad	País	Teléfono / Fax	Sitio web de la institución/Facultad/Centro
Universidad del Rosario	Bogotá	Colombia	2970200	www.urosario.edu.co

Datos de la persona responsable de la práctica					
Nombre y apellidos	Cargo	Unidad/Facultad/Escuela	Correo electrónico	Teléfono/Fax	Sitio Web de la Práctica
Carole Tovar Siachoque	Directora de Gestión Organizacional	Departamento de Gestión Organizacional	carole.tovar@urosario.edu.co	2970200 Ext 2650 / 31764232 29	Software interno ISOLucion http://srvsgc01/ISOLucion/

Criterios de Excelencia en los cuales se enmarca la buena práctica (Marcar dos criterios como máximo)						
Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, productos y servicios	Clientes	Responsabilidad Social
	X			X		

1. Resumen ejecutivo de la Práctica:

Para el 2013, las diferentes áreas de la Universidad del Rosario contaba con iniciativas independientes para la elaboración de un mapa de riesgos en temas como: riesgos ambientales, de portafolio o mercado, tecnológicos y riesgos operativos. Cada tipología de riesgo contaba con una metodología independiente y con métricas de evaluación de los riesgos totalmente independientes, lo cual dificultaba la toma de decisiones y priorización de las acciones sobre las mismas de la alta dirección. Adicionalmente, se

encontraba que los sistemas de riesgos estaban centrados más en los procesos de apoyo de la Universidad que en los procesos estratégicos y misionales.

Es por esto, que la Universidad del Rosario decide implementar el Sistema de Administración de Riesgos Integrado – SARI- cuyo objetivo principal es desarrollar e implementar una cultura de gestión del riesgo que contribuya como herramienta de gestión al óptimo cumplimiento de los objetivos de cada proceso y por ende a los objetivos de la Universidad, así como al mejoramiento continuo. Desde la perspectiva de la administración de riesgo, la Universidad del Rosario tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible basada en una adecuada y oportuna gestión de riesgos que esté integrada con el PID (Plan Integral de Desarrollo) y del PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Para la definición del alcance del Sistema de Administración de Riesgos Integrado se realizó un entendimiento de la Universidad: su Plan Integral de Desarrollo, su Proyecto Educativo Institucional, su cadena de valor y los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que la componen. Priorizando la identificación de los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de las funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y extensión.

En la implementación del sistema de administración de riesgos integrado SARI participaron alrededor de 82 dueños de procesos y como resultado la Universidad cuenta con un único mapa de riesgos que contiene 395 riesgos: representados en 370 riesgos de 57 procesos y 25 estratégicos.

Hoy en día los dueños de procesos han identificado, entendido y evaluado los riesgos de su proceso. Adicionalmente, han venido implementando acciones de mejora y encontrando en la gestión de riesgos una herramienta importante de mejoramiento continuo.

A nivel institucional, el mapa de riesgos se ha convertido en una herramienta valiosa para la actualización del Plan Integral de Desarrollo de la Universidad. Adicionalmente, permitió priorizar los riesgos y trabajar en mejoras a nivel transversal que han mitigado riesgos y causas que afectan a diferentes procesos.

2. Planificación de la Práctica:

Para el 2013, las diferentes áreas de la Universidad del Rosario contaba con iniciativas independientes para la elaboración de un mapa de riesgos en temas como: riesgos ambientales, de portafolio o mercado, tecnológicos y riesgos operativos. Cada tipología de riesgo contaba con una metodología independiente y con métricas de evaluación de los riesgos totalmente independientes, lo cual dificultaba la toma de decisiones y priorización de las acciones sobre las mismas de la alta dirección. Adicionalmente, se encontraba que los sistemas de riesgos estaban centrados más en los procesos de apoyo de la Universidad que en los procesos estratégicos y misionales.

Es por esto, que la Universidad del Rosario decide implementar el Sistema de Administración de Riesgos Integrado – SARI- cuyo objetivo principal es desarrollar e implementar una cultura de gestión del riesgo que contribuya como herramienta de gestión al óptimo cumplimiento de los objetivos de cada proceso y por ende a los objetivos de la Universidad, así como al mejoramiento continuo.

Para la Universidad, el Sistema de Administración de Riesgos Integrados – SARI tiene una motivación orientada a crear valor. Por lo tanto contamos con los siguientes objetivos:

- Fortalecer el entendimiento y control de los riesgos en procesos, actividades y servicios con el propósito de prevenir, controlar y mitigar los riesgos.
- Reducir errores y optimizar procesos de acuerdo con la evaluación de los riesgos y la identificación de oportunidades de mejoramiento.
- Lograr un SARI sostenible a través de la autogestión (involucramiento de cada uno de los participantes de la Universidad).
- Permitir la adecuada medición del nivel de tolerancia al riesgo (apetito de riesgo).
- Desarrollar un lenguaje uniforme y una cultura de gestión para la identificación y manejo de riesgos.
- Desarrollar actividades de control que permitan la mitigación de riesgos y que permitan la prevención de impactos reputaciones y legales.
- Mejorar la percepción del Servicio.
- Promover y reforzar las medidas para prevenir y combatir la corrupción de manera más eficiente y efectiva.

Para definir el alcance de la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Integrado se realizó un entendimiento de la Universidad: su Plan Integral de Desarrollo, su Proyecto Educativo Institucional, su cadena de valor y los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que la componen. Adicionalmente, se realiza un diagnóstico de todos los sistemas de riesgos existentes en ese momento en la Universidad.

Es así como se ha trabajado en desarrollar e implementar un marco de administración de riesgos que ayude a mitigarlos y a obtener un perfil de riesgo aceptado por la Consiliatura de la Universidad. Para el efecto se implementa el SARI, como instrumento de mejoramiento continuo orientado a identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos actuales o potenciales que generan impacto legal, reputacional, financiero o de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas institucionales.

La implementación del Sistema de Administración de Riesgos se realizó en 9 meses. Contemplando las siguientes etapas:

- Administración del proyecto (Lanzamiento y entendimiento de la institución): 2 meses
- Diagnóstico Integral sistemas de riesgos: 1 meses
- Fortalecimiento y despliegue de SARI: 4 Meses
- Modelo de Integración SARI: 1 Mes
- Revisión gobierno de SARI: 1 Mes

La implementación del Sistema de Administración de Riesgos Integrados se realizó con la asesoría externa y con un grupo de colaboradores de la Universidad del Rosario.

El grupo implementador estaba conformado por 7 personas. Sin embargo, el despliegue incluyó aproximadamente a 82 dueños de procesos.

Posteriormente, a la implementación se desarrolló una herramienta tecnológica para la administración del sistema de riesgos.

3. Desarrollo y ejecución de la Práctica:

El punto de partida para el desarrollo del SARI es el entendimiento de la Universidad con base en la cadena de valor de la Universidad del Rosario la cual se compone de los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo. De igual manera se realizó el entendimiento y la relación con los procesos de las diferentes estrategias contenidas en el PID y la revisión del PEI. Es así, como se define realizar el mapa de riesgos de 57 procesos que respondieran a las estrategias y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las etapas desarrolladas dentro de la implementación fueron:

- Definición del Gobierno: Definición de normas, políticas, los procesos y estructura organizacional que soporta el Sistema de Administración de Riesgos Integrados.
- Definición de Criterios: En esta etapa se definió el perfil de riesgo y la tolerancia de la Universidad. Se definen los criterios de calificación tanto de probabilidad como del impacto para posteriormente evaluar los riesgos.
- Identificación de riesgos: La identificación de riesgos se realizó en cada uno los procesos de la Universidad, así como la identificación del riesgo estratégico, analizando aquellos eventos o causas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de los procesos o estrategia.

- **Análisis de Riesgos:** En esta etapa se busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener el nivel de riesgo.
- **Evaluación de riesgos:** En esta etapa se estableció el nivel de riesgo inherente al cual está expuesto cada proceso, teniendo en cuenta los criterios de probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto. En esta etapa no se tuvo en cuenta el diseño y la eficiencia operativa en la ejecución de los controles existentes.
- **Mitigación del riesgo:** Una vez se han calificado los riesgos inherentes, se procedió a mitigar los riesgos identificando, asignando y evaluando los controles, teniendo en cuenta criterios como el diseño y ejecución de los mismos; como resultado de la combinación de estos criterios se determina la solidez del control individual y en su conjunto. Así mismo se identifican los planes de acción para lograr la disminución de la probabilidad y el impacto de ocurrencia del riesgo.
- **Información y comunicación:** Permanentemente se comunican los avances de la gestión integral de riesgos a las distintas áreas de la Universidad y a las diferentes partes interesadas para fortalecer el proceso y garantizar retroalimentación efectiva. Anualmente la Sindicatura reporta a la Conciliatoria el mapa de riesgos de la Universidad y el seguimiento a planes de acción de los riesgos calificados como altos y extremos.
- **Monitoreo y revisión:** Esta etapa se verifica, supervisa o se mide el progreso de un proceso de manera regular con el fin de identificar cambios que puedan afectar el nivel de desempeño o los resultados requeridos o esperados. Pocos riesgos permanecen estáticos, por lo tanto, los riesgos y la efectividad de sus medidas de control necesitan ser monitoreados continuamente, para asegurar que circunstancias cambiantes no alteren los objetivos.

Los factores que afectan la probabilidad y la consecuencia de un resultado pueden cambiar, al igual que los factores que afectan la viabilidad o el costo de las opciones de tratamiento.

En la actualidad, la Universidad del Rosario se encuentra en la etapa de mitigación de riesgos, definiendo e implementando las acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo de los riesgos identificados como altos con probabilidad mayor a inferior y los riesgos extremos.

Adicionalmente, dentro de la gestión del riesgo la Universidad del Rosario ha implementado las siguientes acciones:

- Implementación de una herramienta tecnológica que permite realizar la administración de riesgos.
- Permanentemente se han realizado campañas de apropiación de cultura de riesgos y capacitación en temas de riesgos.

- Diseño e implementación de un modelo de registro de eventos de riesgos.
- Planeación de la actualización del mapa de riesgos.
- Integración con el nuevo sistema de seguridad de la información.

La implementación del sistema de administración de riesgos integrados- SARI se realizó dentro de los 9 meses inicialmente planeados. Sin embargo, se realizaron modificaciones a los procesos inicialmente planeados en la medida que se tenía mayor entendimiento de la Institución y de las prioridades.

4. Resultados de la práctica:

Como resultado de la implementación de esta práctica la Universidad cuenta con un único mapa de riesgos que contiene 395 riesgos: representados en 370 riesgos de 57 procesos y 25 estratégicos. Este mapa incluye los riesgos de mercado o portafolio, tecnológicos, ambientales, de salud ocupacional y los operativos. De igual manera incluye los impactos de en nivel de impacto que podría generar para la institución: estratégico, financiero, función sustantiva y de apoyo, cumplimiento, reputacional, personas y ambiental.

Hoy en día los dueños de procesos han identificado, entendido y evaluado los riesgos de su proceso. Adicionalmente, han venido implementando acciones de mejora para los riesgos altos y extremos y han encontrando en la gestión de riesgos una importante herramienta de mejoramiento continuo.

A nivel institucional, el mapa de riesgos ha permitido priorizar los riesgos y trabajar en mejoras a nivel transversal que han permitido mitigar riesgos y causas que afectan a diferentes procesos.

Permanentemente, la Universidad realiza campañas, capacitaciones, acompañamientos desde el área encargada de riesgos para reforzar la apropiación de la cultura de riesgos, esta actividad la consideramos indispensable para conseguir una verdadera cultura de riesgos.

Adicionalmente, la Universidad se encuentra en la implementación del modelo de registros de eventos de riesgos teniendo para este momento 75 eventos de riesgos que nos permitirá en el futuro obtener los datos de ocurrencia de los riesgos y realizar la evaluación de los riesgos basada en históricos.

5. Evaluación y revisión de la práctica:

Como resultado de la implementación de esta práctica la Universidad cuenta con un único mapa de riesgos que contiene 395 riesgos: representados en 370 riesgos de 57 procesos

y 25 estratégicos. De igual manera, contamos con 75 registro de eventos de riesgos. La implementación del Sistema de Administración de Riesgos Integrado SARI se realizó bajo el método PHVA. En este momento nos encontramos en la etapa de actuar donde basado los resultados los dueños de proceso están tomando acciones de mejora. De igual manera, para el segundo semestre, nuevamente entraremos en etapa de planeación para actualizar el mapa de riesgos e iniciar nuevamente todo el ciclo.

La implementación del Sistema de Administración de Riesgos Integrado SARI ha permitido que muchos dueños de proceso tomen conciencia de la existencia e importancia de prevenir los riesgos y de la mejora continua en sus procesos. La Universidad es consciente que este trabajo es permanente para lograr una verdadera cultura de riesgos y de mejoramiento continuo.

6. Carácter Innovador de la práctica:

Si bien la gestión de riesgos es una buena práctica implementada a nivel mundial en diferentes sectores, en Colombia en el sector académico son muy pocas instituciones que lo han implementado. Además, las Universidades que lo han realizado no han logrado realizarlo de manera integrada sino tienen sus sistemas de riesgos independientes, lo que impide que la alta dirección y los dueños de los procesos puedan priorizar sus acciones ya que sus métricas son distintas.

De igual manera, la implementación de la metodología de la gestión de riesgos requiere que los dueños de proceso y la alta dirección de la Universidad pensarán de manera diferente y considerar situaciones que de pronto nunca antes había considerado y lo más importante tomará acciones frente a estas.

Adicionalmente, la Universidad del Rosario ha logrado introducir esta buena práctica no solamente como un instrumento de control interno, como se ha concebido en la gran mayoría de sectores a nivel nacional e internacional, sino como herramienta de mejoramiento continuo. Si bien, la prevención de los riesgos permite controlar el cumplimiento de los objetivos de la Universidad, también ha permitido identificar causas y oportunidades de mejora dentro de los procesos.

7. Divulgación de la práctica:

Actualmente, la Universidad del Rosario cuenta con una herramienta tecnológica donde se encuentran la totalidad de sus riesgos. Cada dueño de proceso puede consultar los riesgos de su proceso y la alta dirección puede consultar la totalidad de los riesgos.

Permanentemente, la Universidad realiza campañas de apropiación de cultura destacándose la campaña “5 sentidos” cuya primera fase buscó sensibilizar a los dueños de procesos de la importancia de identificar los riesgos, en la segunda fase se refuerza la importancia de mitigar y prevenir la ocurrencia de los mismos y presentar ejemplos de procesos que han tomado acciones respecto a sus riesgos.

Adicionalmente, la universidad realiza capacitaciones y reuniones de seguimiento y acompañamiento a las diferentes áreas buscando fortalecer la gestión de riesgos en la Universidad.

De otra parte, la Universidad emitió formalmente un Acuerdo de Consiliatura (tipo de documento normativo) donde crea y adopta el Sistema de Administración de Riesgos Integrados para toda la institución. Además, se tiene un Manual SARI que contiene la metodología, normas, políticas y estructura organizacional.

La Universidad del Rosario ha recibido visitas de otras universidades quienes se encontraban interesados en conocer y realizar benchmarking en la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Integrados.