

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECI-
COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO PARA
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL**

MONOGRAFÍA

MARÍA JANETH TAMAYO POVEDA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2011**

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO -MECI-
COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO PARA
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL**

MONOGRAFÍA

MARÍA JANETH TAMAYO POVEDA

Trabajo de Grado para obtener el título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director
RAÚL ARANGO PINTO
Economista

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2011**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Zarzal Valle del Cauca, Mayo de 2011

CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCIÓN.....	15
1. ANTECEDENTES	18
1.1 MECI EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.....	18
1.2 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y PLAN DE RIESGO PARA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA PAILA “IDLA”	18
1.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL	19
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5. MARCO REFERENCIAL.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO.....	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
6. LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.....	39
6.1 ANTECEDENTES	39

	pág.
6.1.1	Visión..... 41
6.1.2	Misión. 41
6.1.3	Principios. 41
6.2	REGIONALIZACIÓN 42
6.2.1	Estructura de la Regionalización. 43
6.2.1.1	El Nivel Central. 43
6.2.1.2	El Nivel Regional. 44
6.2.2	Oferta Académica. 45
6.3	SEDE REGIONAL ZARZAL..... 46
6.3.1	Localización. 47
6.3.2	Descripción Física del Municipio de Zarzal..... 47
6.3.3	Constitución Jurídica de la Sede Regional Zarzal..... 48
6.3.4	Población de Impacto. 49
7.	CONTEXTO ESTRATÉGICO 51
7.1	FACTORES EXTERNOS 51
7.1.1	El Fenómeno de la Globalización..... 51
7.1.2	La Fuerte Tendencia Hacia la Regionalización..... 51
7.1.3	Política Pública..... 51
7.1.4	El Calentamiento Global. 55
7.1.5	Ámbito Social..... 55
7.1.6	Educación Superior, Técnica y Tecnológica en la Región. 57

	pág.
7.2 FACTORES INTERNOS DE LA REGIONAL ZARZAL	59
7.2.1 Misión de la Regional Zarzal.....	59
7.2.2 Visión de la Regional Zarzal.	59
7.2.3 Recursos Financieros por Aumento de Cobertura.....	59
7.2.4 Certificación en Calidad de la Universidad.	60
7.2.5 Quinta Estrategia del Plan de Desarrollo de la Universidad “Fortalecimiento del Carácter Regional”	60
7.2.6 Otros Aspectos que Fortalecen la Regional Zarzal.	61
7.2.7 Factores que Conforman las Debilidades de la Regional Zarzal.	63
7.2.7.1 Falta de Confianza en el Sistema de Regionalización por Parte de Diferentes Instancias de la Universidad..	63
7.2.7.2 Diagnóstico de la Aplicación del MECI.	64
7.2.7.2.1 Subsistema de Control Estratégico.	65
7.2.7.2.2 Subsistema Control de Gestión.	74
7.2.7.2.3 Subsistema Control de Evaluación.....	79
8. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	82
8.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS	83
8.2 PROCESOS MISIONALES	83
8.3 PROCESOS DE APOYO	84
8.4 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO.....	85
9. ANÁLISIS DEL RIESGO	86
9.1 CALIFICACIÓN DEL RIESGO	86

	pág.
9.2	EVALUACIÓN DEL RIESGO 87
9.3	VALORACIÓN DEL RIESGO..... 89
10.	POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO..... 119
11.	PLAN DE ACCIÓN..... 121
12.	CONCLUSIONES..... 141
13.	RECOMENDACIONES 143
BIBLIOGRAFÍA 144	
ANEXOS 148	

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Distribución de Egresados por Sector Económico.....	62
Tabla 2. Escala de Probabilidad	86
Tabla 3. Escala de Impacto	87
Tabla 4. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos	88
Tabla 5. Escala de Valoración del Riesgo.....	90
Tabla 6. Matriz de Identificación, Evaluación y Valoración de Riesgos	91
Tabla 7. Evaluación y Respuesta a los Riesgos	118
Tabla 8. Plan de Acción.....	121

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo Estándar de Control Interno	33
Figura 2. Mapa del Municipio de Zarzal.....	46
Figura 3. Diagnóstico: Subsistema de Control Estratégico	65
Figura 4. Diagnóstico: Subsistema Control de Gestión	75
Figura 5. Diagnóstico: Subsistema Control de Evaluación.....	80
Figura 6. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle	82

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A	
TABLA DE FRECUENCIA	148

ANEXO B	
DIAGNÓSTICO DE APLICACIÓN DEL MECI 1000:2005 EN LA	
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL	187

0. INTRODUCCIÓN

La necesidad de estandarizar un criterio a nivel internacional relacionado con la gestión de la calidad, la búsqueda de la certificación por parte de las organizaciones, la fuerte competencia y la necesidad de modernizar la gestión pública, motivó la estandarización del Control Interno en Colombia a través del MECI.

“El **Modelo Estándar de Control Interno** fue desarrollado por la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo Internacional y donado a Colombia por el Gobierno Norteamericano. Es un Modelo construido con base en estándares internacionales de calidad, aplicados y aprobados en entidades gubernamentales de Estados Unidos y Europa, como son: COSO (Estados Unidos y Reino Unido), COCO (Canadá), COBY (Australia) y Decreto 1599 (Colombia)”¹.

Adoptado el Control Interno de manera obligatoria para la entidades del Estado en Colombia con la Ley 87 de 1993, se desarrolla dentro de los principios de eficiencia y transparencia motivando la adopción del Modelo Estándar de Control Interno MECI, el cual contempla tres subsistemas: **Control Estratégico, Control de Gestión y Evaluación de la Gestión**. Esto le permite a las organizaciones, con una herramienta administrativa, orientarse al logro de los objetivos preparándola para responder a controles del orden externo y en especial el control social ejercido por los ciudadanos.

El MECI contempla, en el *Subsistema de Control Estratégico*, la Administración del Riesgo como soporte a la implementación del MECI definido en la Guía Técnica, desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, como: “El conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de su Misión”².

¹ **UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS. MECI** [en línea]. [citado en 17 noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <www.unillanos.edu.co>.

² **COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Cartillas de Administración Pública. Guía de Administración del Riesgo.** 4 ed. Bogotá D.C. Noviembre 2009. p. 5.

El MECI, enfocado hacia la Administración del Riesgo que se formula a lo largo de este proyecto, proporciona una herramienta para la identificación, evaluación y valoración de los riesgos partiendo de la identificación del contexto estratégico, la identificación de procesos, subprocesos, procedimientos y eventos que conforman las causas de los riesgos y sus efectos para la Universidad del Valle Sede Zarzal cuyo propósito es orientarla hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y a la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Construyendo de esta manera unas bases, para una educación con altos estándares de calidad.

La formulación de este modelo se ha diseñado con el propósito de que la Universidad como una Institución pública pueda mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación.

El Modelo de Control Interno presenta las siguientes características:

- Motiva la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la entidad pública.
- Mantiene una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de la entidad.
- Se basa en una gestión de operaciones por procesos.
- Establece la comunicación pública como un proceso de control a la transparencia y a la divulgación de información a los diferentes grupos de interés del sector público.
- El MECI 1000:2005 desarrolla el elemento de Evaluación del Proceso Administrativo, a través de la aplicación de mecanismos de autoevaluación propios de la entidad y de mecanismos de evaluación independiente, propios de la Oficina de Control Interno los cuales actúan sobre los demás elementos del proceso administrativo (*Dirección, Planeación, Organización y Ejecución*).
- Confiere gran importancia a los planes de mejoramiento, como herramienta que garantiza la proyección de la entidad hacia la excelencia administrativa.

Adicionalmente, es necesario resaltar que la formulación del MECI orientado a la Administración del Riesgo para la Universidad del Valle Sede Zarzal se realiza dentro del marco de los proceso que ha adelantado la Sede Central en la implementación de la Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle (GICUV), el cual está conformado por: el *Sistema de Desarrollo Administrativo*

(SISTEDA), *Programa de Autoevaluación y Calidad* (Autoevaluación CNA), *Sistema de Control Interno* con base en el Modelo MECI del cual hace parte el *Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral de los Riesgos* (MITIGAR), *El Sistema de Seguridad de la Información* (SGSI), *Sistema de Gestión de la Calidad* con base en la *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública* (NTCGP 1000:2004). Este modelo le permitirá contar con una herramienta para el manejo adecuado de los procesos que intervienen en su actividad de formación de profesionales con un profundo compromiso con la sociedad y el entorno regional en el norte del Valle del Cauca enunciado en su Misión.

1. ANTECEDENTES

En las diferentes organizaciones del Estado se han dado a la tarea de formular el **Modelo Estándar de Control Interno** que permita documentar y estandarizar procedimientos operacionales y administrativos en el cumplimiento de la normatividad concerniente al Control Interno. Por lo tanto, en la búsqueda de información se hallaron tres trabajos estrechamente vinculados con el tema, los cuales se enuncian a continuación.

1.1 MECI EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Adoptado mediante Resolución de Rectoría No. 847-2008 como Elemento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad del Valle, “el MECI busca, en la Institución, unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno, procurando construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de desarrollar la función administrativa del Estado”³. Constituido con el nombramiento de un Grupo Directivo del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad a quien le corresponden las funciones de ejecución y control normativos para cada uno de los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad.

1.2 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y PLAN DE RIESGO PARA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA PAILA “IDLA”

Este es un Trabajo de Grado desarrollado por **Deisy Liliana Cadavid** y **María Carolina Tapasco**, estudiantes de la Universidad del Valle Sede Zarzal, en el corregimiento de La Paila, cuyos objetivos contemplan el diagnóstico de la empresa IDLA, definir el panorama y elaborar el plan de riesgos, construcción de manuales de funciones y establecer la relación costo-beneficio de la implementación de los manuales resultantes de este trabajo⁴.

³ **UNIVERSIDAD DEL VALLE. RECTORÍA. Resolución 847-08** (4, marzo, 2008). *Por la cual se conforma el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle -GICUV- y se dictan otras disposiciones.* Santiago de Cali. p. 5.

⁴ **CADAVID CORTES, Deisy Liliana y TAPASCO MARÍN, María Carolina. Elaboración de los Manuales de Funciones, Procesos, Procedimientos y Plan de Riesgo para el Instituto para el Desarrollo de La Paila “IDLA”.** Trabajo de Grado Contador Público. Zarzal: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2007.

1.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL

Trabajo de Grado desarrollado por **Juliana Caicedo Rebellón** y **Martha Isabel Mazo Triviño** cuyo objeto general es el diseño de la estructura del Sistema de Control Interno para la Universidad del Valle Sede Zarzal⁵.

⁵ **CAICEDO REBELLON**, Juliana y **MAZO TRIVIÑO**, Martha Isabel. *Diseño de la Estructura del Sistema de Control Interno de la Universidad del Valle Sede Zarzal*. Trabajo de Grado Contador Público. Zarzal: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2003.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación superior en el sector público afronta diversos retos en la actualidad dadas las condiciones de un mundo globalizado y cambiante que demanda formación en educación superior con calidad y pertinencia, para dar respuestas a la sociedad, permitiendo generar cambios sociales adaptados a dichas condiciones de la mejor manera y garantizar el desarrollo integral de la humanidad.

En búsqueda de responder a estas necesidades y lograr la competitividad en todos los ámbitos de la economía basada en la calidad, organismos internacionales se han dado a la tarea de construir estándares que permitan el reconocimiento y la certificación para aquellas instituciones que lo deseen, permitiendo de esta manera sostener relaciones más ágiles con instituciones internacionales y nacionales.

En Colombia con la Ley 87 de 1993 se establecen las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado, ofreciéndole al país “una alternativa que facilita no sólo el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que contribuye a la legitimación del Estado Colombiano y a la transparencia y fortalecimiento de la ética pública en Colombia”⁶.

Con este modelo se trató de establecer un sistema unificado para cada entidad del Estado, pero resultó muy rígido y difícil de adaptar a las diferentes instituciones, según se menciona en el documento del *Departamento Administrativo de la Función Pública* (DAFP). A pesar de esto, algunas instituciones que no estaban obligadas lo acogieron y más tarde organismos internacionales en cooperación con la Universidad EAFIT, presentaron al DAFP un nuevo modelo que fue acogido por la presidencia y adoptado para el Estado Colombiano como *Modelo Estándar de Control Interno* (MECI), el cual ha seguido desarrollándose especialmente hacia la *Administración del Riesgo* que constituye la principal preocupación de las organizaciones en cuanto a que existen eventos que pueden poner en peligro el cumplimiento de sus objetivos.

⁶

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Manual de Implementación*. Bogotá. Marzo, 2006. p. 1.

La Universidad del Valle atendiendo la normatividad y reconociendo la importancia de este componente, como Institución pública y en el ámbito de su Plan de Desarrollo 2005-2015, integró los modelos de calidad en el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle –GICUV–, el cual está compuesto por cuatro subsistemas: *Autoevaluación*, *Modelo Estándar de Control Interno* –MECI–, *Sistema de Desarrollo Administrativo* –SISTEDA– y *Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública* –NTCGP:1000–, alcanzando esta integración en el año 2008. En el tema de Administración del Riesgo se cuenta con el *Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral de la Gestión del Riesgo* –MITIGAR–, con el Mapa de Riesgos Institucional y con su tratamiento de mitigación, atención y prevención el cual tiene una matriz de interrelación con cada proceso con el objeto de identificar los riesgos asociados a cada uno de ellos.

En este proceso de integración se involucró a las Sedes Regionales haciéndolas partícipes de la capacitación a los Coordinadores Administrativos, en la implantación del GICUV y la Sede Zarzal logró hacer una socialización del mismo, con el personal administrativo, de servicios generales y el personal docente, en una intensidad de cuatro (4) horas.

De otra parte, para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de los resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

En el caso de la Sede Zarzal, como parte de una organización estatal que actúa en la región del norte del Valle del Cauca, podrá contar con mayor capacidad para ajustarse a los cambios y hacer frente a los efectos de eventos adversos a sus objetivos, que se puedan generar por procesos internos y/o externos, en la medida que disponga de un Modelo de Control orientado hacia la mitigación de los riesgos.

El problema que se debe atender entonces es la Formulación de un Modelo Estándar de Control Interno para la Universidad del Valle Sede Zarzal que se oriente hacia la Administración del Riesgo, con el fin de mejorar su capacidad de respuesta ante los efectos de los riesgos potenciales generados en el ejercicio de su actividad y pueda garantizar el logro de sus objetivos.

3. JUSTIFICACIÓN

La rigurosa competencia entre las organizaciones que prestan servicios de Educación Superior ha conllevado a exigir altos niveles de calidad, para ser altamente competentes en un medio de gran exigencia y demanda; esta competencia en el ámbito universitario y profesional lleva a introducir el término *Certificación* e incorpora en sus procesos el concepto de *Calidad*. De acuerdo con lo anterior, se pretende con este proyecto la formulación de un **Modelo Estándar de Control Interno** (MECI) enfocado a la Administración del Riesgo para proporcionar una estructura que permita el control a las estrategias, la gestión y la evaluación en la Universidad del Valle Regional Zarzal y el impacto en la región del norte del Valle.

Para cumplir con las exigencias del medio, se hace necesario conocer a fondo las normas, de tal manera que se puedan adaptar a las necesidades específicas de los usuarios, no tratando de cumplir con los requisitos, sino tomar ventaja del enorme potencial que se tiene para lograr la mejora continua de esta organización educativa. Como se menciona ampliamente por los medios informativos y por la academia, es de vital importancia involucrar todo el personal que labora al interior de la Institución sin importar la actividad específica que lleve a cabo, puesto que son los trabajadores quienes hacen que la organización funcione y permiten el logro de los objetivos y la implementación de las normas y disposiciones sobre calidad que dicta el Gobierno Colombiano basado en las exigencias del medio para la optimización de los recursos y prestación del servicio del sector público en el país.

Como se menciona en el Modelo Estándar de Control Interno, adoptado para Colombia, alcanzar la Misión, Visión y los Objetivos, retan a las organizaciones a mejorar continuamente su desempeño basadas en principios de: un enfoque hacia: **unos clientes**, que son la razón de ser de la Institución, conociendo sus exigencias actuales y futuras para cumplir con sus requerimientos y superar sus expectativas; **un liderazgo**, que permite desarrollar conciencia hacia la calidad implicando la generación y mantenimiento de un ambiente interno favorable, en los cuales estos servidores públicos puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la universidad; **la participación activa de los servidores públicos**, aplicado a todos los niveles de la Institución; **los procesos**, consiste en trabajar de manera articulada para generar valor, de tal manera que los recursos y las actividades se gestionen como procesos.

Para la Universidad del Valle Regional Zarzal es esencial la gestión de los recursos con los que cuenta para cumplir su Misión y Visión, entendidos estos dentro de un concepto amplio que involucra recursos físicos, recursos financieros y recursos humanos en un proceso de mejora continua, que permita la planeación, el hacer, la verificación y las acciones para controlar, mejorar o mantener la gestión. Por otra parte, se deben analizar y entender los procesos dentro de la organización para establecer un programa de trabajo que permita formular cada uno de los requisitos indicados en la norma.

De todo lo anterior se busca realizar la formulación del MECI con un enfoque hacia la Administración del Riesgo, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la Institución, Objetivos y su campo estratégico para la satisfacción de las necesidades de educación y como polo de desarrollo de la región.

Adicionalmente, desarrollar este proyecto permitirá incorporar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como profesional y confrontar la realidad de la vida de las organizaciones, en este caso de naturaleza pública, con las teorías y los conceptos manejados durante la academia.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Modelo Estándar de Control Interno para la Universidad del Valle Sede Zarzal que se oriente hacia la Administración del Riesgo, con el fin de mejorar su capacidad de respuesta ante los efectos de los riesgos potenciales generados en el ejercicio de su actividad y pueda garantizar el logro de sus objetivos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual de la Universidad del Valle Sede Zarzal en relación con la Administración del Riesgo y su manejo para responder ante las contingencias que la puedan afectar.
- Identificar los procesos que se desarrollan en su actividad.
- Identificar los factores que pueden generar el riesgo para los procesos misionales identificados.
- Realizar una descripción clara de los riesgos identificados.
- Identificar los efectos de la ocurrencia de estos riesgos para la Institución.
- Calificar, evaluar y valorar los riesgos identificados.
- Definir la política de Administración del Riesgo de la Universidad del Valle Sede Zarzal.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Desde la antigüedad el ser humano ha reconocido la necesidad de planear, organizar y controlar. Los babilonios, en el código de **Hammurabi**, empleaban el control escrito y “testimonial”, el control de la producción e incentivos salariales; los griegos y los persas reconocieron la necesidad de las relaciones humanas; más adelante se utilizaba la contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, método científico, control de calidad, procedimientos estandarizados de operación, seguros para los empleados, auditoría⁷.

Hacia el siglo XX surge la Ciencia de la Administración con dos enfoques:

Por un lado el **Enfoque Clásico**, de **Frederick W. Taylor**, hace énfasis en la tarea, menciona el control del trabajo para cerciorarse que está ejecutándose según las normas establecidas y el plan previsto y reconoce el papel de una gerencia de cooperación con los empleados para que el trabajo se haga lo mejor posible. **Harrington Emerson** enfatiza en el establecimiento de normas estandarizadas para el trabajo y operaciones. La Administración Científica descubrió que hay una manera de ganar dinero y que las empresas no saben aún utilizar: dejar de perderlo, luchar contra el desperdicio, en él se basaría un análisis de costo/beneficio⁸.

Por otro lado **Henri Fayol**⁹ define seis funciones básicas de la empresa en las que incluyó las funciones de seguridad relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas. Este concepto se encuentra vigente hoy y se ha podido expresar en las especializaciones de cada tema pero que al final vuelven y se integran como resultado de esfuerzos mundiales por hacer las cosas mejor, así que se encuentran las normas de administración de los riesgos para la protección de los bienes y la profundización en el cuidado de las personas a través del desarrollo de la salud ocupacional. Adicionalmente, **Fayol** definió la función contable relacionada con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas; para este administrador, el control es la verificación que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas en todos los niveles de la organización, buscaba evitar la rotación.

⁷ **CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración. Los Orígenes de la Administración*. 4 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 1997. p. 24 - 27.

⁸ **Ibíd.**, p. 51.

⁹ **Ibíd.**, p. 103.

En adelante siguen desarrollándose diferentes enfoques de la administración desde una posición meramente materialista y mecanicista hasta una posición completamente humanista y un desarrollo en tomar y retomar aspectos de la una y de la otra alimentando el conocimiento con nuevas tendencias, todas con importantes aportes y también con vacíos al momento de explicar ciertos procesos, pero que han permitido contar con lineamientos teóricos para el continuo desarrollo del conocimiento de las organizaciones y su funcionamiento que compete a la administración.

Según **Chiavenato**¹⁰, el enfoque humanista apuntó hacia la selección, identificación de características humanas para el desarrollo de una actividad, necesidades de capacitación, métodos de aprendizaje, estudio de accidentes y la fatiga, así como también los aspectos individuales y sociales que intervienen en el trabajo, como la motivación, los incentivos, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, reconocimiento y aprobación social y los periodos de descanso.

La **Teoría Neoclásica o Administración por Objetivos** cuyo principal autor es **Peter Drucker**, promulgó: “las organizaciones no viven para sí mismas, sólo son medios de órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social”¹¹ dando trascendencia al objeto de las organizaciones, el cual, se entiende, que es el ser humano y la sociedad, es decir, es el reconocimiento de un objeto social en la existencia de las organizaciones. Definir el objeto permite a la organización evaluar los resultados de su eficiencia.

Tomando el proceso administrativo como una “interacción dinámica e interactiva de sus funciones *de Planear, Organizar, Dirigir, Controlar y Retroalimentar*, **Peter Drucker** inicia la teorización de uno de los métodos más aplicados en la actualidad y es el método de **La Mejora Continua PHVA** (*Planear, Hacer, Verificar y Actuar y la Revisión por la Gerencia*) donde el control asegura que los resultados planeados se ajustan a los objetivos y para ello establece cuatro fases:

- 1. Establecimiento de estándares.** Los cuales proporcionan medios para saber qué hacer, qué resultado se aceptará como normal y que se deberá mantener.
- 2. Observación del desempeño.** Permite ajustar las operaciones a determinados estándares preestablecidos.

¹⁰ **CHIAVENATO**, Op. cit., p. 131 - 219.

¹¹ **Ibíd.**, p. 223 - 269.

3. **Comparación del desempeño con el estándar.** Es establecer los límites de las variaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades que dirán hasta dónde esa variación es aceptable o normal.
4. **Acción Correctiva.** Las variaciones o errores deben corregirse para que permanezcan dentro de los objetivos.

El estándar es un patrón aceptado como deseado el cual representa el desempeño buscado y siempre está relacionado con el resultado que se desea alcanzar y dentro de las organizaciones buscan obtener la uniformidad y reducir costos.

Para desarrollar este método, la teoría neoclásica involucra la **Planeación Estratégica** como herramienta para alcanzar los objetivos de la organización, la cual contempla cinco etapas:

1. **Formulación de los Objetivos Organizacionales**, que son los que dirigirán el resto de las acciones.
2. **Auditoría Externa**, que consiste en el análisis de los factores externos a la organización, como políticas nacionales, mercado, factores socioculturales, entre otros y que pueden afectar la actividad de la organización.
3. **Auditoría Interna**, que permite identificar las condiciones internas que pueden convertirse en puntos fuertes o débiles como son sus recursos (financieros, humanos, de tecnología etc.), la estructura y la evaluación de su desempeño (utilidades, producción, innovación, etc.).
4. **Formulación de la Estrategia**, son las alternativas que puede tomar la organización después de analizar los factores internos y externos de la misma, conocido como análisis estratégico, evaluando los riesgos y catalogándolos como *Riesgo Acentuado o Amenaza* y *Riesgo Enfrentable o Debilidad*.
5. **Desarrollo de la Estrategia.**

La Teoría Neoclásica reconoce en la auditoría una parte básica del proceso que permite recolectar y analizar información relacionada con aquellos factores que afectan el logro de los objetivos y el concepto de riesgo acentuado y riesgo enfrentable¹², corresponde a la organización definir estrategias para su manejo.

¹² **FIEDLER**, Fred. E. Autores y Consultores Claves: **Comportamiento y Desarrollo Organizacional (Abstract de Conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002)** [en línea]. The Organization Development Institute International, Latinoamérica [citado en 6 julio]: Disponible en Internet: <<http://www.theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/58-fiedler-fred-e.html>>.

En el ámbito contable, la Contabilidad se encuentra definida como un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se constituya en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada. Aspectos como la división del trabajo, la invención de la escritura y la utilización de una medida de valor dieron inicio a lo que hoy se conoce como contabilidad y que se erige como uno de los sistemas más notables y eficaces para dar a conocer los diversos ámbitos de la información de las unidades de producción o empresas. El concepto ha evolucionado sobremanera, de forma que cada vez es mayor el grado de “especialización” de ésta disciplina.

Actualmente continúan aplicándose los conceptos de estandarización y racionalización del trabajo. La *Organización Internacional para la Estandarización* (ISO), una federación mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales, busca promover el desarrollo de estándares para facilitar el intercambio de servicios y bienes y la cooperación entre países, de donde nacen las Normas ISO como guías internacionales de calidad y son la base para establecer Sistemas de Gestión de Calidad. Estas normas están planteadas dentro del *Método de Ciclo PHVA* y la *Gestión por Procesos*, como método para la práctica del control, que se describe a continuación:

El Ciclo PHVA, es un método gerencial que establece cuatro fases básicas del control: *Planificar*, *Ejecutar*, *Verificar* y *Actuar* correctivamente. La *Planificación* consiste en establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera, camino o método para alcanzarlas. La *Ejecución* de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso conforma el Hacer del ciclo, en esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeación. La *Verificación*, se realiza al comparar el resultado obtenido con la meta planificada tomando como base los datos recolectados durante la ejecución. *Actuar*, es la etapa en la cual el usuario detecta desvíos y actúa de modo que el problema no se repita nunca más¹³.

Adicionalmente, en este proceso de desarrollo de las teorías administrativas, el Control Interno estaba dirigido a evitar el fraude y a funciones contables de control financiero y presupuestal. Sin embargo, en la actualidad el Control Interno incluye toda la actividad de la organización de manera integral.

¹³ **UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEDELLÍN. *El Ciclo PHVA*** [en línea]. [citado en 17 noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing.prod/Control%20Proceso%20Metodo.pdf>>.

La Constitución Política de Colombia estableció dos pilares para el desarrollo del Control Interno, contemplados en los artículos 209 y 269 dotando a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y el Control Interno como garante de la efectividad trascendiendo el Control Interno, como permanente presencia de control fiscal en la organizaciones, trasladando esta responsabilidad a toda la organización.

El Control Interno se convierte en algo más que control coheritivo, fundamentando su ejercicio en principios de: *igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad*, dando invaluable importancia a la evaluación de la gestión y resultados de la Administración Pública.

La Ley 87 de 1993 en su Artículo Primero define el Control Interno de la siguiente manera: “se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas institucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”¹⁴.

Según **Walter Sánchez Ch.**, esta ley también establece los elementos mínimos que lo conforman cuando se refiere al esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que, vistos en perspectiva, son como los mojones que delimitan esa persona jurídica desde el pensar-hacer (planeación), el hacer-hacer (procedimientos y funciones) y la posibilidad de mejoramiento o corrección a través de la evaluación de los resultados. Este primer precepto de la Ley 87 de 1993 obliga a las entidades públicas a cumplir las siguientes obligaciones:

- Tener su propio esquema de organización o comúnmente llamado estructura organizacional donde se aprecie la distribución de las diferentes dependencias y cargos y se pueda leer los flujos de información y los niveles de decisión, delegación, responsabilidad y autoridad.
- Diseñar, plasmar e implementar sus propios planes los cuales sirvan como faros

¹⁴ **COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87** (29, noviembre, 1993). *Por la cual se establecen normas para el ejercicio de Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial. Bogotá D.C., 1993. p. 1.

orientadores de la acción institucional, de las dependencias y de los funcionarios en la perspectiva de alcanzar los objetivos sociales.

- Establecer los métodos de operación, de gestión o de actuación que le den identidad a la organización y regulen los accionares y el uso de los recursos.
- Identificar e incorporar sus principios “de vida organizacional” que soporten su existencia y le impriman una razón de existir y unos parámetros para actuar.
- Acoger, adecuar e implementar las normas que delimitarán haceres y procederes a su interior, a manera de reglas de juego, para todos sus miembros y para el entorno.
- Diseñar la mejor forma de hacer los trámites, las tareas y las actividades, y a plasmarlos en estructuras lógicas llamadas Procedimiento o mejor Procesos.
- A que, entendiendo la presencia de ese factor impredecible como lo es el recurso humano y los riesgos del cambio, se implementen mecanismos de verificación y evaluación que le permitan a la entidad corregir o detectar y velar por su continuidad o sobrevivencia social e institucional.
- Asignar de manera clara y precisa las responsabilidades del autocontrol propio del Modelo de Control Interno, y a posibilitar su inclusión formal a las funciones de cada uno de los cargos que conforman la entidad, a fin de poder, si es el caso, identificar los responsables de actos en contra de la entidad y facilitar la acción sancionatoria de la justicia en cualquiera de los ámbitos”¹⁵.

Al Control Interno le corresponde considerar todos los aspectos de la organización y ningún área le está vedada; no se puede afirmar que se rediseñará el Sistema de Control Interno para el área comercial y se obviará para el área de producción; eso no es posible. El Control Interno permea toda la organización y la totalidad de sus recursos. Hasta el más inesperado acto o recurso puede ser objeto de un siniestro con lamentables consecuencias para la entidad y por ende para sus representantes.

De primera fila ha sido el sitio asignado al Control Interno dentro del escenario público y le corresponde tanto a funcionarios como a los representantes legales y cuadros directivos, asumir el compromiso frente a sus mandamientos y objetivos, a fin de lograr con ello la supervivencia de las entidades públicas venidas a menos por desaciertos de personas que se apoyaron en organismos débiles internamente en sus controles y a la merced del control posterior o lamentativo del Control Fiscal.

¹⁵ **SÁNCHEZ**, Walter. *Control Interno Conceptual y Práctico*. 2 ed. Bogotá D.C.: Investigar Editores. p. 17 - 18.

El MECI para el Estado Colombiano nace de la necesidad de desarrollar y adoptar un Modelo Estándar de Control Interno para las entidades obligadas por la Ley 87 de 1993.

El MECI que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a *la Estrategia, la Gestión y la Evaluación*, orientándolas hacia el cumplimiento de sus objetivos con el fin de mejorar su desempeño mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación.

Este modelo permite la gestión por procesos de manera sistémica, lo que implica la integración de todas las actividades de la empresa y desplaza el control coercitivo ejercido por las oficinas de Control Interno trasladándolo al autocontrol de los procesos, permitiendo establecer acciones, métodos, políticas, procedimientos, mecanismos de prevención control, evaluación y mejoramiento continuo, planteado en el documento del MECI 1000:2005.

Objetivos del MECI¹⁶:

- **De Control y Cumplimiento.** Relacionados con el cumplimiento de sus funciones, establecer el marco legal que las rige (principio de autorregulación) y diseñar procedimientos para la verificación y evaluación.
- **Objetivos de Control Estratégico.** Crear conciencia en los servidores públicos sobre la importancia del control y crear mecanismos de participación y acción, el desarrollo de la organización y el cumplimiento de la Misión protegiendo sus recursos.
- **Objetivos de Ejecución.** Es el control de ejecución a través de procedimientos de prevención, detección y corrección de la actividad dirigidos hacia el cumplimiento de la Misión de la organización y de establecer procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, hacia adentro y hacia afuera, con principios de transparencia, oportunidad y veracidad.
- **Objetivos de Evaluación.** Garantizar el proceso de seguimiento para establecer correcciones y mejoramientos, estableciendo mecanismos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno y la evaluación de las propias oficinas de Control Interno. Así mismo propender por adquirir capacidad para responder efectivamente a grupos de interés o partes interesadas y de los órganos de control a los planes de mejoramiento establecidos.

¹⁶ **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. MECI** [en línea]. [citado en 18 diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.meciudea-modelo-definiciones.blogspot.com>>.

Principios Fundamentales del MECI:

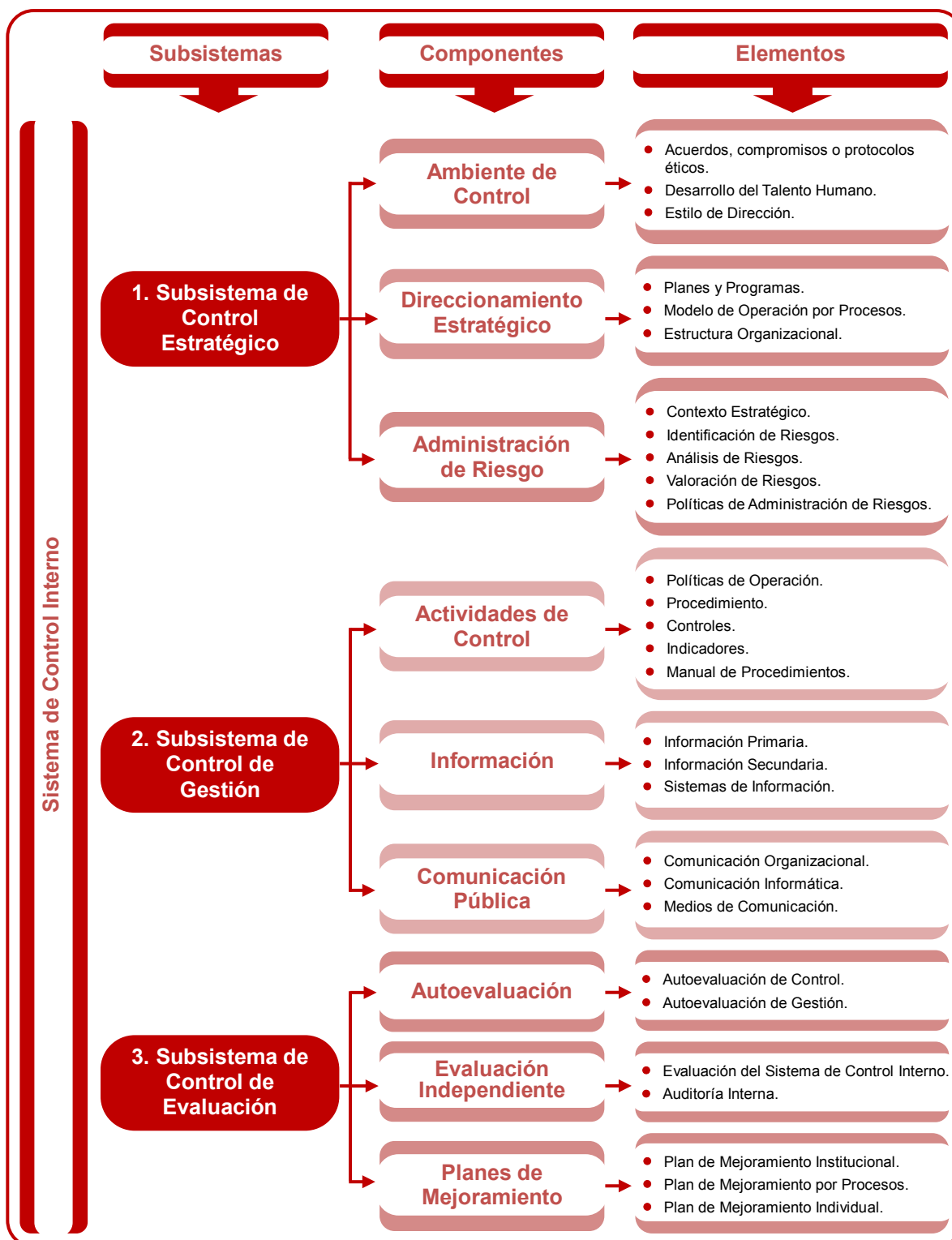
- **Principio de Autocontrol.** Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos.
- **Principio de Autogestión.** Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.
- **Principio de Autorregulación.** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

El Sistema de Control Interno es complementario del Sistema de Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo. Es una herramienta que comparte elementos con otros sistemas.

El MECI establece tres subsistemas: (Ver Figura 1).

- **Subsistema de Control Estratégico.** Agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su Visión, Misión, Objetivos, Principios, Metas y Políticas.
- **Subsistema de Control de Gestión.** Reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- **Subsistema de Control de Evaluación.** Agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación. Este enfoque concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el que hacer institucional.

Figura 1. Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: DAFP. Manual de Implementación del MECI 1000:2005

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada **“Administración del Riesgo”** o **“Gerencia de Riesgos”** que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (*físicos, humanos y financieros*) busca, en el corto plazo, mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionales por la ocurrencia de dichos riesgos.

En la *Guía Técnica de Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública* (DAFP). Se considera que:

La Administración del Riesgo ha sido contemplada como uno de los componentes del *Subsistema de Control Estratégico* y ha sido definida en el Anexo Técnico como el conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Al ser un componente del *Subsistema de Control Estratégico*, la Administración del Riesgo se sirve del Componente Ambiente de Control y todos sus elementos (Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos, las Políticas de Desarrollo del Talento Humano y el Estilo de Dirección) y de los resultados generados por el Componente Direccionamiento Estratégico y sus Elementos de Control (Planes y Programas, Modelo de Operación y Estructura Organizacional), así mismo debe tener en cuenta el Elemento de Control “Controles” del *Subsistema de Gestión* al momento de realizar la valoración de los riesgos y la formulación de la política.

El Componente de la Administración del Riesgo en el *Subsistema de Control Estratégico* del Modelo Estándar de Control Interno, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran cinco Elementos de Control: el *Contexto Estratégico* que permite establecer los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo; la *Identificación de Riesgos* que define las causas (factores internos o externos) y efectos de las situaciones de riesgo; el *Análisis de Riesgos* que aporta probabilidad de ocurrencia; la *Valoración de Riesgos* para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo. Todos estos elementos conducen a la definición de criterios base a la formulación del estándar de control que se consolida en la *Políticas de Administración de Riesgos*¹⁷.

17

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Cartillas de Administración Pública. Guía de Administración del Riesgo*. 4 ed. Bogotá D.C. Noviembre 2009. p. 9 - 18.

Para la implementación de este componente se toman como base los Planes y Programas, el Modelo de Operación y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer los posibles riesgos de los procesos y las actividades. Este componente toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices para la Administración del Riesgo.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Dado que el presente trabajo gira alrededor de la formulación del MECI en una entidad pública como sistema organizacional, es importante hacer claridad sobre el significado que se dará a los conceptos mencionados en el marco teórico de manera sintética.

- **Administración de Riesgos:** una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: primero, el diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del nivel y, segundo, el manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de Manejo que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.
- **Amenaza o Peligro:** es todo fenómeno capaz de causar daño a una población o elemento expuesto. Para evaluar la amenaza se debe determinar la probabilidad de que el fenómeno ocurra en un tiempo y espacio determinado. El elemento expuesto puede ser actual o potencial.
- **Análisis de Beneficio-Costo:** una herramienta de la Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la Administración del Riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.
- **Análisis de Riesgos:** determinar el impacto y la probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.
- **Atención:** acciones orientadas a controlar los efectos de un fenómeno durante su ocurrencia.

- **Autocontrol:** es el control intrínseco de las actividades realizadas por cada servidor público.
- **Autogestión:** es el control intrínseco de las actividades asociadas con los roles (o los cargos) y sus relaciones en los procesos de la entidad¹⁰.
- **Autorregulación:** es la capacidad de formular, promulgar, ejecutar y verificar el cumplimiento de las normas internas relacionadas con el Control Interno de la entidad.
- **Causa:** son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
- **Control Físico:** son los medios físicos como sanciones o amenazas
- **Control Material o Utilitario:** son medios materiales como incentivos económicos y recompensas materiales.
- **Control Normativo:** se refiere a símbolos sociales como el amor y la aceptación y normativos como el prestigio.
- **Control:** es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.
- **Costo:** se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.
- **Factores de Riesgo:** manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.
- **Fenómeno:** todo hecho, evento, suceso o proceso que se manifiesta en la sociedad o en la naturaleza como acción dinámica de su propio funcionamiento. De acuerdo a su ocurrencia se puede clasificar como repentinos o extraordinarios o recurrentes en el tiempo.
- **Identificación del Riesgo:** establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.
- **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- **Indicador:** es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.
- **Mapas de Riesgos:** herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.
- **Mitigación:** medidas, política o estrategias, individuales o colectivas tendientes a reducir el impacto o consecuencias de un fenómeno amenazante. Pueden ser estructurales o no estructurales.
- **Plan de Contingencia:** parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.
- **Plan de Manejo del Riesgo:** Plan de Acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la gerencia.
- **Plan de Mejoramiento:** parte del Plan de Manejo que contiene las técnicas de la Administración del Riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.
- **Prevención:** medidas anticipadas a mediano y corto plazo, para evitar la ocurrencia del fenómeno potencialmente amenazante. Es claro que la ocurrencia de algunos eventos de origen natural es inevitable. Sin embargo, las acciones de educación, concientización y participación de la comunidad permitirán reducir el impacto de los daños y efectos que se puedan presentar en una población expuesta.
- **Probabilidad:** una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.
- **Responsables:** son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **Retroalimentación:** información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Riesgo Absoluto:** el máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.

- **Riesgo Residual:** es el riesgo que queda cuando las técnicas de la Administración del Riesgo han sido aplicadas.
- **Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **Seguimiento:** recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Sistema de Control Interno:** es un sistema de actividades humanas interrelacionadas que asegura el desarrollo de las capacidades de autocontrol, autorregulación y autogestión en una organización para el logro de su propósito institucional¹⁸.
- **Sistema:** conjunto de cosas o partes coordinadas, ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo.
- **Técnicas para Manejar el Riesgo:** evitar o prevenir, reducir, dispersar, transferir y asumir riesgos.
- **Valoración del Riesgo:** es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.
- **Vulnerabilidad:** factor de riesgo interno de un sujeto expuesto a una amenaza, correspondiente a su predisposición intrínseca a ser afectado o ser susceptible de sufrir pérdida. La cual puede tener una implicación individual, colectiva, institucional, estatal, financiera, cultural, entre otras.

¹⁸

6. LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

6.1 ANTECEDENTES

La Universidad del Valle nace de la necesidad de una infraestructura material, técnica y humana para materializar los sueños de los Vallecaucanos. Hacia los años cuarenta algunos dirigentes vallecaucanos conscientes de las oportunidades que el medio brindaba para el desarrollo de la región se propusieron además de “construir un Plan de Desarrollo para la región, capacitar personal para enfrentar la tecnificación de la producción y formar personal para administrar las nuevas empresas, conocer y adecuar nuevas tecnologías e investigar los productos del agro. Se crearon dos instituciones: una de Educación Superior, la **Universidad Industrial del Valle** y otra de Investigación Agropecuaria, la **Estación Agrícola Experimental de Palmira**”¹⁹.

El 11 de junio de 1945 la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, por Ordenanza No. 12, creó *la Universidad Industrial del Valle del Cauca* con el propósito de capacitar al personal que tendría a su cargo la transformación de la ciudad de Cali, ya que ésta crecía desordenadamente al igual que la comarca vallecaucana y sus territorios de influencia.

Después de un periodo de gestación y orientación de la Institución hacia una política de vinculación de la Universidad con su medio geográfico y gracias a cambios en las instituciones y la política en Colombia, logró generar una relación fuerte con la sociedad de la región obteniendo convenio con instituciones internacionales que permitieron proyectarse hacia el exterior y fortalecerse institucionalmente en sus principios de una educación integral en lo técnico, lo humanístico y lo social. En esta época se establecen en ella conceptos de planeación y para este fin se crea la *Oficina de Planeación Universitaria* que permitiría avanzar en la construcción de un campus universitario para ampliación de cobertura y transformación hacia un sistema universitario regional. Se empieza a gestar el sistema de regionalización, proyecto del cual sólo se logró hacer los planes respectivos, intensificó la especialización del profesorado, se incrementó la actividad académica con un número importante de programas docentes, de investigación y de servicio a la comunidad. Luego se sufrió una época de protestas por parte de los estudiantes lo que generó la crisis de la Universidad estando cerrada por dos meses, sin embargo, contraria a esta situación en 1971 la ciudad

¹⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL. *Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle*. ver. 1, mayo de 2009.

universitaria construida sirvió de “villa olímpica” de los deportistas que participaron en los juegos panamericanos y sus organizadores construyeron residencia universitarias y cafetería central como retribución, cuya arquitectura fue galardonada con el Premio Nacional de Arquitectura en 1972. Para el año de 1976 nace el *Centro de Investigaciones Socio Económicas* –CIDSE–, adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, cuyo objetivo ha sido impulsar la investigación en los campos de la Economía y Sociología; posteriormente se crea para el año de 1978 el programa académico de Sociología.

Durante el periodo comprendido entre el año 1980 y 1990 se presentan avances significativos como la elaboración del Plan de Desarrollo 1986-2000, planteando la planeación y evaluación institucional, el objetivo o función de la Universidad y su compromiso con la educación superior. Este periodo se caracterizó por la conformación y funcionamiento del Comité de Estatuto Profesorial con el propósito de aplicar las normas referentes al desarrollo de la carrera profesoral; es de resaltar que el incremento en la investigación permitió la conformación numerosos grupos de trabajo y establecimiento de convenios con organismos nacionales e internacionales.

La Rectoría logró en este lapso de tiempo consolidar el desarrollo y estabilizar e impulsar el proceso de la estampilla, mediante una Ley del Congreso y el despegue del Proyecto de Regionalización. La captación de estos recursos permitió establecer vínculos más estrechos con la comunidad con el fin de contribuir al desarrollo económico social, cultural y científico de la región. Por medio de la Ley 26 del 8 de febrero de 1990, se crea la emisión de la estampilla Pro Universidad del Valle, permitiendo inversión en planta física, dotación y compra de equipos para desarrollar nuevas tecnologías, nuevos materiales, comunicaciones y robótica.

La consolidación a partir del año de 1992 en oferta de programas académicos completos en las sedes regionales permitió brindar mejores alternativas y posibilidades a los jóvenes de cada región.

Con la emisión del Acuerdo 001 de febrero 3 de 1993 del Consejo Superior, se establece el marco general de la estructura curricular de la Universidad del Valle; además, para dar soporte a nuevas formas de docencia se dotan las aulas y paralelamente se desarrollan diversos sistemas de información.

En toda la Universidad se generan múltiples programas de pregrado, tanto Especializaciones como Maestrías y se inician los Doctorados en las Facultades de Salud y Ciencias. Para el año de 1998 se desata la crisis financiera e

institucional, debido al pasivo pensional, ya que para esta época estos dineros fueron destinados en acondicionamiento y construcción de obras y al montaje de centros, institutos y cátedras para promover la investigación y el desarrollo tecnológico. Para poner fin a esta crisis, se crea un fondo pensional avalado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Gobernación. Superada esta crisis, en el año de 1985, se consolida el proceso de Regionalización mediante la regularización de la oferta académica en las nueve sedes regionales: Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tuluá, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao, se realiza ajuste al currículo, estableciendo las políticas, las normas y las instancias para la definición y reforma de los programas de formación de pregrado de la Universidad del Valle; se consolidan además los procesos de autoevaluación conducentes a la acreditación de los programas e incremento de la cobertura mediante el ofrecimiento de programas en horario nocturno. La Universidad avanza cada vez más con el cumplimiento de los objetivos trazados para ampliar cobertura y buscar la acreditación de sus programas académicos.

6.1.1 Visión. La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, competitiva, innovadora, eficiente, pertinente, con proyección internacional y de investigación científica.

6.1.2 Misión. La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como Misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de Institución Estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

6.1.3 Principios.

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y de la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate público.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.

- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

6.2 REGIONALIZACIÓN

En el marco de la política nacional del Gobierno del Presidente Belisario Betancourt, la Universidad del Valle se vinculó a los programas de promoción de la Educación a Distancia.

Paralelamente, como iniciativa de la Universidad del Valle y con el aval del Gobierno Nacional y mediante el Acuerdo No. 001 de enero 22 de 1985 del Consejo Superior, se creó el Programa de Regionalización con el fin de contribuir al desarrollo armónico e integral de las diferentes regiones del Departamento del Valle del Cauca. Más tarde, el Consejo Superior expidió el Acuerdo No. 008 de septiembre 15 de 1986, por medio del cual se reestructuraron el Programa de Regionalización y el Programa de Educación Abierta y a Distancia, y definió mediante la Resolución del Consejo Superior No. 105 de septiembre de 1996 la creación de las CUR de Buenaventura, Buga, Caicedonia, Palmira, Roldanillo, Sevilla, Tuluá y Zarzal.

En esa dirección el programa de Regionalización, apuntaba a ofrecer planes de formación en el nivel tecnológico, profesional y de postgrado en sedes localizadas en las principales ciudades del departamento, estableciendo vínculos más estrechos con las comunidades para contribuir al desarrollo económico, social, cultural y científico de las regiones. Mediante este sistema la universidad proponía: 1) ampliar la oferta académica en las sub-regiones de mayor desarrollo en el departamento del Valle; 2) Aplicar una política de descentralización educativa coherente con el desarrollo municipal y 3) Canalizar la vocación y prospectivas locales socio-económicas como marco general en la definición de programas docentes e investigativos.

En 1986 se constituyen Fundaciones de apoyo a las sedes de la Universidad en los municipios de Buenaventura, Palmira, Tuluá, Buga, Zarzal, Caicedonia y Cartago. En octubre de este mismo año se iniciaron actividades académicas en seis sedes con cerca de 750 estudiantes en los municipios de Palmira, Buga, Tuluá, Zarzal Caicedonia y Buenaventura.

En las sedes se ofrecía a los estudiantes los ciclos básicos de formación en el campo de las Ciencias Naturales (Ciclo A) o de las Ciencias Sociales (Ciclo B) en cuatro semestres al cabo de los cuales continuaban estudios profesionales en la Sede principal de Cali. Esta oferta curricular por ciclos, se ofreció durante seis años. Más adelante la Universidad del Valle decide ofrecer programas terminales en cada una de las sedes para así contribuir a la retención de los jóvenes y sus familias en la provincia y formar el talento local.

La Universidad del Valle creó la Sede Regional del Norte del Cauca en el municipio de Santander de Quilichao, en el Departamento del Cauca en 1996.

Mediante el Acuerdo No. 019 de febrero de 2003 el Consejo Superior de la Universidad del Valle operacionaliza el reconocimiento del Sistema de Regionalización como una estrategia de descentralización y de ampliación de cobertura en educación superior y que como tal necesitaba adaptar su estructura a las exigencias del medio para responder de manera coherente para cumplir con su Misión y la búsqueda de la excelencia²⁰.

6.2.1 Estructura de la Regionalización. La inclusión de las Sedes Regionales y Seccionales en la estructura orgánica de la Institución se dio en el año 2001 mediante el Acuerdo No. 016 del Consejo Superior y más tarde mediante Acuerdo 019 del 10 de febrero de 2003 del Consejo Superior define el Sistema de Regionalización, sus objetivos, las funciones de los consejos de facultad y de instituto académico en relación con el sistema, la estructura organizacional y funciones de las unidades del Sistema de Regionalización.

El Sistema de Regionalización tiene la siguiente estructura:

6.2.1.1 El Nivel Central.

- **El Comité de Regionalización.** Es un organismo asesor interno del Sistema de Regionalización y le corresponde proponer al Consejo de Académico políticas en lo concerniente a la formación que se ofrecerá en las diferentes regiones, la investigación, asesoría y extensión, conforme a las políticas de la Universidad. El Comité de Regionalización está compuesto por el Director de Regionalización, quién lo preside, los directores de Sedes y Seccionales, el Coordinador de área, quién actúa como secretario y el representante de los estudiantes.

²⁰ **UNIVERSIDAD DEL VALLE. CONSEJO SUPERIOR. Acuerdo 019** (10, febrero, 2003). *Por el cual se reestructura el Sistema de Regionalización para facilitar su transición a un sistema basado en Seccionales y Sedes Regionales.* Santiago de Cali. 10 de febrero de 2010.

- **La Dirección de Regionalización.** Es la instancia de dirección académica y administrativa por medio de la cual la Universidad propone políticas, orienta, coordina, motiva, promociona y apoya al Sistema de Regionalización. El Director del Sistema de Regionalización es designado por el Rector de una terna que presenta el Consejo Académico. Dentro de las principales funciones del Director de Regionalización se encuentra “estimular a las Unidades Académicas de la Universidad del Valle para que diseñen y desarrollen programas de formación de pregrado y programas de postgrado a ofrecer en el Sistema de Regionalización, en concordancia con las vocaciones y necesidades del Departamento del Valle y la Región... y Promover alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, públicas y privadas y con los sectores de la producción, para el desarrollo de actividades de docencia, de investigación y de extensión, en las regiones”²¹.

La Dirección de Regionalización tiene la siguiente planta de cargos²²:

- Un Director de Regionalización.
- Un Profesional.
- Un Coordinador de Área.
- Un Técnico.
- Un Auxiliar Administrativo.

6.2.1.2 El Nivel Regional.

- Las Seccionales.
- Las Sedes Regionales.

“La Seccional es una unidad académico administrativa de la Universidad a través de la cual la Institución proyecta y desarrolla sus funciones de docencia, investigación y extensión y cumple su Misión en el Departamento del Valle del Cauca y la Región”²³.

“Una Sede Regional es una unidad académico administrativa a través de la cual la Universidad del Valle extiende a los municipios del Departamento del Valle del Cauca y la Región, programas académicos en concordancia con las normas

²¹ **Ibíd.**, p. 6.

²² **Ibíd.**, p. 8.

²³ **Ibíd.**

vigentes al respecto. La Sede Regional puede participar en proyectos de investigación y ofrecer actividades de extensión de común acuerdo con las Unidades Académicas de la Universidad”²⁴.

- **Dirección de Seccional o de Sede Regional.** Tiene a su cargo la dirección académico-administrativa de la respectiva Seccional o Sede Regional es designado por el Rector y depende jerárquicamente del Director de Regionalización. El perfil del cargo requiere de docente vinculado por nombramiento o cualquier funcionario no docente que demuestre tener experiencia y calidad profesional y académica, tener como antigüedad por lo menos tres (3) años para docentes nombrados y cinco (5) años para los no docentes, tener experiencia de Dirección Universitaria por lo menos dos (2) años.
- **Funciones Principales de Dirección de Seccional o Sede.** Sus funciones principales constituyen la dirección de actividades académicas y administrativas en la Sedes Regionales y Seccionales conducentes a garantizar el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos institucionales en la región gestionando y manteniendo las relaciones activas con organizaciones públicas y privadas locales para su consolidación. Estas funciones incluyen los procesos de planeación, gestión y evaluación para garantizar los procesos de selección, capacitación y evaluación de los docentes que presten sus servicios en la Sede en concordancia con las normas de la Universidad.

6.2.2 Oferta Académica. El Acuerdo 019 de 2003, reglamenta que las Sedes y Seccionales pueden ofrecer programas académicos de las Facultades de la Universidad, programas académicos propios y programas académicos en convenio con otras instituciones de reconocido prestigio, en concordancia con la vocación y las posibilidades estratégicas de las regiones, previo estudio de factibilidad académica y financiera, cumpliendo con las disposiciones y normas correspondientes.

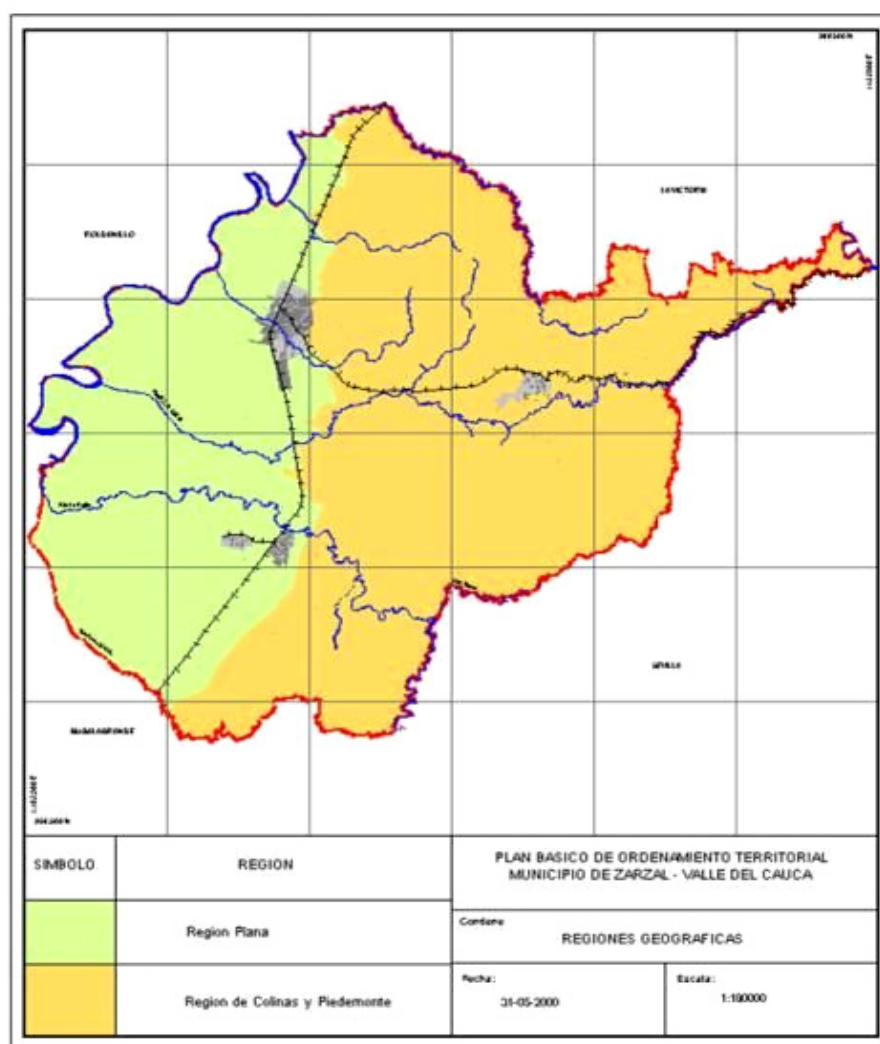
Por una parte, una vez identificada la pertinencia de un Programa Académico para la región, las Sedes Regionales presentan la solicitud ante la unidad académica que lo contenga de manera que sea extendido a la región a través de la Sede. En este caso los programas son generados por las diferentes unidades académicas de la Universidad que conforman la estructura universitaria caracterizándose por su gran número y diversidad de áreas las cuales no operan como un sistema articulado de rápida respuesta. Esto implica un tropiezo en la articulación del potencial universitario para ofrecerlo a las regiones y le resta a Regionalización capacidad de respuesta oportuna a los retos y demandas por el servicio que imponen en la actualidad las dinámicas del desarrollo regional.

²⁴ **Ibíd.**, p. 8.

Por otra parte, cuando una Sede Regional identifica la necesidad y las condiciones para ofrecer un programa académico, el cual no se ofrece por ninguna de las unidades académicas de la Universidad, presenta la propuesta para ser avalada por la Universidad y solicitar ante el Ministerio de Educación la certificación para su apertura. Si el anterior proceso implica un tropiezo para la prestación del servicio, en este caso implica la capacidad de proyectar una Universidad pertinente y de calidad a la región a través de las regionales que a su vez coadyuva en el adecuado posicionamiento de la Universidad.

6.3 SEDE REGIONAL ZARZAL

Figura 2. Mapa del Municipio de Zarzal



Fuente: Alcaldía de Zarzal. Oficina de Planeación Municipal. 2009.

6.3.1 Localización. En el Plan de Desarrollo²⁵ del municipio de Zarzal se menciona que se recuperó la categoría de municipio el 12 de Febrero de 1909. El municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 46.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera.

El desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. En la producción de tubérculos el municipio cuadruplicó para el año 2.000 la superficie sembrada en un solo año. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del Registro Mercantil en Zarzal, existen 1.302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina e Ingenio Riopaila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60,2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17,5%, y genera 293 empleos directos.

6.3.2 Descripción Física del Municipio de Zarzal. El Municipio tienen un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central. Entre estas elevaciones se desatacan el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro, la sierra del Salado y la sierra de Zarzal, el cerro de Care Perro y la loma de La Cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el Río Cauca marca el límite occidental del municipio, en el confluyen las aguas del Río La Paila, de las quebradas Las Cañas y La Honda, de los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones y el Río La Vieja. La Cabecera Municipal se encuentra situada en los 4°23'34" de latitud norte y 76°04'28" de longitud oeste y una extensión total de 363 Km².

²⁵

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARZAL (VALLE). CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 201 (6, junio, 2008). *Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, para vigencia fiscal 2008-2011* [en línea]. Disponible en Internet: <<http://zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/39313661646432633336663034663731/PlanDes2008.pdf>>.

Límites del municipio:

- Al **Norte** limita con el municipio de La Victoria.
- Al **Sur** con el municipio de Bugalagrande.
- Al **Occidente** con los municipios de Roldanillo y Bolívar.

6.3.3 Constitución Jurídica de la Sede Regional Zarzal²⁶. La Sede Regional Zarzal de la Universidad del Valle fue creada mediante la Resolución No. 105 del 15 de septiembre de 1986 del Consejo Superior de la Universidad del Valle. Inició labores académicas el día 20 de octubre de 1986 con una participación de 53 estudiantes en el ciclo A (Ingeniería y Ciencias) y 40 en el ciclo B (Ciencias Sociales y Económicas), procedentes de Versalles, La Unión, Toro, Bolívar, Roldanillo, La Victoria, Obando, Palmira y Zarzal.

Con la constitución de esta Sede se esperaba “Sentar presencia real y física de la Institución en la región a través de actividades de docencia, investigación y extensión” con ello se lograría ampliar la cobertura universitaria en el norte del Valle, facilitando las posibilidades para que estudiantes de bajos recursos económicos pudieran llegar a las aulas sin las dificultades y costos que representa una ciudad.

El área de influencia de la Sede está constituida por los municipios de Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Versalles, Obando, Roldanillo, Bolívar y El Dovio. A pesar de la demarcación geográfica, la influencia real de la Universidad ha trascendido su frontera regional y desde sus inicios la Sede ha contado con estudiantes procedentes de otras ciudades y departamentos.

En octubre de 1987 se da apertura a los Programas a Distancia de nivel tecnológico: *Tecnología en Sistemas*, *Tecnología en Alimentos* y *Tecnología en Electrónica*.

En el año de 1989 se desarrolla el ciclo C en la Sede, con los programas de *Licenciatura en Ciencias Sociales* y *Licenciatura en Literatura* ofrecidos por la Facultad de Humanidades de la Universidad.

²⁶ **UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL. *Historia de Sede Zarzal*** [en línea]. [citado en 18 diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://zarzal.univalle.edu.co>>.

En febrero de 1992 se dio inicio a los planes profesionales de *Contaduría Pública* y *Administración de Empresas* en horario nocturno. A partir del año 1992, la Sede ha fortalecido sus servicios académicos, posicionándose a nivel local, como una de las mejores instituciones públicas de educación superior, ofreciendo diferentes programas profesionales reconocidos por el Ministerio de Educación y registrados ante el ICFES, como son:

- Tecnología en Sistemas de Información.
- Tecnología en Alimentos.
- Tecnología en Electrónica.
- Administración de Empresas.
- Contaduría Pública.
- Trabajo Social.
- Ingeniería Industrial.
- Licenciatura en Educación con Énfasis en Matemáticas.

Actualmente la Sede cuenta con 787 estudiantes regulares en los programas de *Contaduría Pública*, *Administración de Empresas*, *Tecnología en Alimentos*, *Tecnología Trabajo Social*, *Ingeniería Industrial* y *Licenciatura en Educación con Énfasis en Matemáticas*. La oferta de estos programas se realiza cada año, de acuerdo con la aprobación de la oferta por parte del Consejo Académico de la Universidad (Fuente Matrícula Financiera): el 31% del Programa de *Contaduría* nocturno, el 10% del Programa de *Contaduría Pública* diurno, el 21% del Programa de *Administración de Empresas*, el 10% *Tecnología en Alimentos*, el 8% de *Ingeniería Industrial*, el 14% de *Trabajo Social* y el resto de *Licenciatura en Educación con Énfasis en Matemáticas* y *Tecnología en Electrónica*.

6.3.4 Población de Impacto²⁷. El número de estudiantes regulares para el primer semestre de 2010 de 787, el mayor número de estudiantes lo tiene el municipio de Zarzal con el 55%, siguiendo en una proporción significativamente menor el municipio de Roldanillo con un 19% y La Unión con el 12,5%. Los demás estudiantes procedentes de Andalucía, Armenia, Bolívar, Buga, Bugalagrande, Cali, Cartago, El Dovio, Guacarí, La Unión, La Victoria, Obando, Palmira, Sevilla, Toro, Tuluá y Versalles.

Adicionalmente cuenta con los programas certificados de *Licenciatura en Artes Visuales*, ofrecido sin completar el mínimo de inscritos y *Licenciatura en Idiomas* que no se ha ofrecido.

²⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL. OFICINA DE SECRETARÍA ACADÉMICA. *Informe de Matrícula Financiera Semestre I y II de 2009*. Septiembre de 2009. 2 p.

En su gran mayoría los estudiantes de la Sede Zarzal son de escasos recursos económicos, lo que se refleja en el número de estudiantes por estrato socioeconómico, de los cuales 507 son estrato 2, es decir, el 64,5% de la población estudiantil y el resto de estrato 3 con un 20%, siguiendo el estrato 1 con un 15,5%.

7. CONTEXTO ESTRATÉGICO

7.1 FACTORES EXTERNOS

7.1.1 El Fenómeno de la Globalización. El fenómeno de la globalización de las relaciones socioeconómicas a nivel mundial ha creado también la necesidad de reconocer las universidades en las cuales se tienen unos panoramas de excelencia, los mejores estudiantes, mejores profesores, manejo eficiente de los recursos y que se reconocen adicionalmente por su desarrollo técnico, científico e investigativo y se exige a los países, especialmente aquellos en desarrollo, que tengan por lo menos una universidad de reconocimiento internacional. En el mundo la mayoría de las universidades que han alcanzado dicho reconocimiento son de carácter privado, lo que hace el reto aún mayor para la Universidad del Valle por su carácter público.

7.1.2 La Fuerte Tendencia Hacia la Regionalización. Como menciona **Edgar Varela Barrios**²⁸: la globalización y la gestión del desarrollo regional comprende un amplio contexto de apertura económica, política y cultural. La internacionalización, la globalización y el repensamiento de la relación entre sociedad civil y los Estados, en el que se encuentra la educación superior, implica responder ante los retos con un concepto de regionalización que implica mucho más que descentralización. La regionalización, se refleja entonces como un nuevo pensamiento de operación por regiones no independientes de gobernabilidad de un sistema central, sino más bien que las regiones se conviertan en los ejes dinamizadores de procesos de atención a sus propias necesidades, en una dirección desde la región hacia el sistema central y no al contrario. Esto la invita a responsabilizarse de su propio futuro a planear su propio desarrollo y le da herramientas para ejercer acciones que le permitan autosostenerse en una sociedad globalizada. Vemos como se debilitan las barreras nacionales y se incentiva el desarrollo geopolítico y social de ellas dentro del país y deben lograrlo sin caer en desigualdades y explotación del menos favorecido por los poderosos, respetando las diferencias existentes en las localidades y configuradas a través de un capital propio y autónomo. Este es un gran reto para universidad regional quien es la comprometida a generar el conocimiento como base de las relaciones humanas y económica.

7.1.3 Política Pública. Para ilustrar la tendencia en política pública respecto a la educación se tomó el informe presentado por la Ministra de Educación del momento **Cecilia María Vélez White**.

²⁸ **MEDINA J. y VARELA E. *La Política Pública de Descentralización en Colombia*. p. 101. En: Medina, Javier y Varela, Edgar. Compiladores (1997).**

El propósito expuesto por la Ministra de Educación en el año 2010, es aumentar la cobertura en un 50% al 2019 y dar respuesta a la creciente demanda de educación superior a los bachilleres que se graduarán en los próximos años con programas pertinentes y de calidad, lo que a su vez implica mejorar las formas de financiación de la educación para garantizar su sostenibilidad no dejando de lado los debates a nivel internacional sobre el tema.

Según la UNESCO, a partir de 1992 el gasto total en educación en Colombia se mantuvo por encima del 3% del PIB, alcanzando al final de la década más del 4%. Actualmente, el gasto público en educación alcanza 4,5% y el total, es decir, adicionado el gasto privado, alcanza el 7,35%.

De esta manera, Colombia y Chile aparecen con el gasto total en educación más alto de Iberoamérica, porcentaje similar al que muestran países –en proporción al PIB- como Canadá y Corea, llegando a superar el nivel de gasto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que alcanzan en promedio un 4,8% del PIB.

El gasto en educación superior proveniente de fuentes públicas y privadas, según el último informe del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), asciende en Iberoamérica a un 1,32% del PIB y Colombia supera en algo ese porcentaje con el 1,92%. Con Chile y Venezuela (que se encuentran por encima del 2%,) estamos en escalas similares a países como Australia y Gran Bretaña, que alcanzan alrededor del 1,5%.

Del gasto total en educación superior, cerca del 50% proviene de fuentes públicas, es decir, 0,94% que en Latinoamérica solo es superado por Chile, el más alto de la región, que llega al 1,5%.

Gracias al dinamismo de las universidades oficiales, hoy la cobertura en educación superior llega al 35%, tasa superior un poco al promedio latinoamericano. El 55% del total de esta matrícula corresponde a la participación de las universidades públicas.

La tarea de mejorar los estándares de calidad en todo el sistema ha sido meritoria. Los grupos de investigación registrados por Colciencias pasaron de 490 en 2003 a 1.332 en 2008. Las revistas indexadas crecieron en 300% al pasar de 191 a 751. El sistema cuenta hoy con un 13% de sus docentes en tiempos complementarios equivalentes con formación doctoral. Tenemos 17 instituciones de educación superior con acreditación de calidad, de las cuales 6 son públicas. Y más del 20% de la oferta de los programas académicos de las universidades oficiales tiene Acreditación de Calidad.

En estos resultados también ha sido relevante el papel de la financiación de la demanda a través del crédito educativo y de los subsidios, especialmente a través el ICETEX. Esta Institución pública, en los últimos años, con una inversión de \$2 billones 882.000 millones ha beneficiado a 285.000 estudiantes, de los cuales el 87% son de los estratos 1, 2 ó 3, y en este momento financia el 12% de los estudiantes del país. Los resultados han sido posibles por aportes de presupuesto nacional, tanto en su capitalización como en subsidios, así como por el apoyo de las instituciones de educación superior y de las entidades territoriales que han celebrado múltiples alianzas estratégicas con el ICETEX.

En la actualidad, el aporte per cápita a las universidades –medido como el cociente entre el total de transferencias de la Nación por concepto de Ley 30 y el número de estudiantes matriculados–, es de \$3.67 millones, con una varianza de más de \$4 millones entre universidades. Lo que a todas luces es muy inequitativo.

Es importante mencionar que de los recursos que la Nación transfiere a las universidades oficiales, por concepto de la Ley 30, el 48% va a tres universidades y a las 29 restantes va el 52%. Es indudable que las diferencias responden en parte a la mayor complejidad de las grandes universidades y también a sus resultados en calidad.

Esta situación ha llevado a que varias universidades tengan per cápita muy inferiores al promedio nacional y que en ocasiones no responden a los esfuerzos en cobertura que han realizado en los últimos años, lo que va en contra de la calidad. Este desbalance requiere nuevos recursos que reconozcan la complejidad de las instituciones y mejoren el aporte per cápita a las universidades regionales que han crecido en cobertura con recursos equivalentes a los de 1998.

Asimismo, las participaciones de los gobiernos locales en la financiación, a las que la Ley dio el mismo tratamiento que a la participación nacional, no se han dado en todos los casos, si bien se han considerado en los presupuestos de ingreso para respaldar gastos, hoy constituyen un pasivo importante en muchas universidades.

En el 2009, los esfuerzos del Gobierno, pero fundamentalmente del Congreso de la República, estuvieron dirigidos a responder el llamado de los rectores y a fortalecer la financiación de las universidades públicas. Producto de este trabajo, en el 2010 las universidades están recibiendo recursos adicionales de la Nación del orden de \$160.000 millones, lo que representa un crecimiento de 8 puntos reales.

Del total de estos recursos, \$42.000 millones (2% de su presupuesto) va para funcionamiento e inversión y se orienta a compensar costos financieros asumidos por las instituciones como resultado de la aplicación de leyes, decretos y sentencias, relacionados con un mejoramiento en la remuneración de los docentes.

Igualmente, se destinaron \$70.000 millones a la creación de un Fondo que promueve los incrementos de cobertura del país con criterios de equidad. Estos recursos se sumarán a la base presupuestal de las universidades públicas. Finalmente, \$30.000 millones se destinaron a Colciencias y serán orientados prioritariamente a promover proyectos de investigación que fomenten la articulación interinstitucional y/o regional entre grupos de universidades de mayor grado de desarrollo y grupos menos desarrollados que vinculen los demás otros actores del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, como centros de investigación, empresas, universidades privadas y organizaciones no gubernamentales.

Por todo lo anterior, y para lograr la sostenibilidad del Sistema, ha sido radicado en el Congreso de la República el Proyecto de Ley “por la cual se modifica el esquema de financiación de la educación superior, definido en la Ley 30 de 1992”. Este proyecto de Ley no modifica el actual esquema de financiación de las universidades públicas consignado en el Artículo 86 de la Ley 30 de 1992, busca recursos nuevos para las universidades e instituciones técnicas y tecnológicas de carácter público y para el fortalecimiento del ICETEX. Los nuevos recursos se distribuirán con base en parámetros acordados con las instituciones, y se orientarán a proyectos de investigación conjuntos que garanticen el desarrollo de la investigación, promuevan sinergias y trabajo en equipo, jalonan instituciones de menor desarrollo y fortalezcan el recurso humano.

Entendemos que hay una necesidad de contar con un esquema de financiación que promueva un sector académico fuerte, que enfrente los retos en ampliación del acceso con calidad, y aporte a la generación de conocimiento. Financiar la educación requiere estrategias y esquemas creativos, y el compromiso de todos los actores del sistema y de la sociedad en general para cumplirle a todos los jóvenes que hoy están reclamando un lugar en la educación superior.

En resumen se busca el fortalecimiento del sistema de crédito educativo a partir de participación de las entidades territoriales, cooperativas y sector productivo, de manera permanente como agentes partícipes y cofinanciadores, la exigencia de mayores aportes de las entidades territoriales y la Nación focalizados a través de un mecanismo de incentivo efectivo que invita a los entes territoriales a ampliar sus aportes a la educación superior apoyando las IES regionales y a las universidades de carácter nacional que funcionan en sus territorios, a través de la destinación de parte de los recursos del Fondo Nacional de Regalías a la educación superior. Sin embargo, no se vislumbra la estrategia para garantizar los recursos para la inversión en procesos de Gestión de Calidad a los cuales se apremia a las instituciones de educación pública para asumir pero no se les garantiza los recursos para los cambios que se deben realizar²⁹.

²⁹

VÉLEZ W., Cecilia M. *Financiar la Educación, Un Compromiso de Todos*. En: *Educación Superior* [en línea]. Abril 2010, no. 15 [citado en 15 agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_15/portada.htm>.

7.1.4 El Calentamiento Global. El calentamiento global conlleva cada vez desastres más costosos para la humanidad donde los recursos para atención de desastres son escasos, las edificaciones son antiguas construidas sin tecnología sismorresistente, las operaciones de recuperación son a largo plazo, así como el aumento de incidentes tecnológicos que afectan las comunicaciones. Abordado desde lo local, la región nortevallecaucana está viviendo el cambio climático implicando veranos más largos, temporadas cada vez más secas, elevaciones súbitas de calor, periodos de lluvia más largos, con la generación de riesgos como las inundaciones, los incendios forestales, el aumento de los zancudos, aumento de las personas expuestas y aumento de personas afectadas por enfermedades virales, dengue y alergias que hace 60 años no eran tan frecuentes, las cuales han aumentado de manera alarmante; los cálculos renales por exceso de sudoración y falta de hidratación adecuada puesto que el costo del agua aumenta y otras bebidas no hidratantes entran a reemplazarla en la nutrición humana a menor costo. En lo geográfico la variación de los niveles de los ríos, disminución de presencia de especies nativas y de la capa vegetal por nuevas especies introducidas por el hombre. En la región es notorio los ríos convertidos en lechos de piedra o cañadas disminuyendo la posibilidad de hidratación de cultivos que alimentan la población, lo que lleva a disminución de la producción.

Como explica el Médico **Villegas Fernández**³⁰, el riesgo generado por los cambios en el clima afectan a las personas indirectamente por la generación de especies que afectan la salud, la zoonosis y directamente los aumentos de temperatura desestabilizan los termorreguladores que permiten las funciones vitales como la respiración, el funcionamiento cardiovascular, el pensamiento, la capacidad de concentración y genera cambios en el comportamiento. Esta situación compromete a las instituciones a adelantar acciones para proporcionar mejores ambientes laborales, trabajar con las personas en valores como la tolerancia, la aceptación del otro y adquirir compromiso con el medio ambiente y el futuro del ser humano.

7.1.5 Ámbito Social. La Seccional Zarzal se ubica en la región norte del departamento del Valle de Cauca que se destaca por su producción de caña de azúcar, con un ingenio ubicado a 5 km del casco urbano, la producción y comercialización de frutas con dos o tres productoras y exportadoras de fruta como la uva, el melón, la papaya, el maracuyá, la granadilla ubicada en el municipio de La Unión a 25 km, entre otras. Sus gentes se caracterizan por ser trabajadoras, alegres y rumberas, golpeadas por múltiples situaciones que lo han hecho colocar dentro de los 18 municipios de Colombia donde la gobernabilidad se ha perdido por administraciones carentes de planeación y la impotencia para solucionar los inconvenientes de estar en una región afectada por el narcotráfico, lo que implica mucho factores, crisis de confianza en las instituciones, crisis de

³⁰ **III FORO SOBRE CALENTAMIENTO GLOBAL.** (3: 25, junio, 2010: Zarzal, Valle del Cauca).

legalidad de las actuaciones de los gobernantes frente a la constitución y crisis en la eficacia gubernamental que es la incapacidad en muchos casos de garantizar seguridad, entre otros.

Desde el punto de vista de la fuerza de trabajo y la ocupación de la población, el Plan de Desarrollo 2008-2012, contempla una tasa de desocupación del 36,7% y de los ocupados el 29% es empleo formal indicando que habría un gran porcentaje de empleo informal, donde las condiciones en seguridad social se encuentran muy vulneradas por la incapacidad de producir ingresos para cubrirla.

En términos de empleos la actividad de mayor peso relativo es la Industria Manufacturera, con un 55% (2.789 personas) del empleo total (según registros de Cámara de Comercio de Tuluá), le siguen en su orden actividades como comercio (24%) indicando la importancia que tiene este sector en la dinámica económica del municipio. Las empresas importantes de la región enganchan una proporción importante de trabajadores a través de mecanismos de intermediación como lo son las empresas asociativas y las cooperativas de trabajo asociado, esa circunstancia ha producido un bajón en los ingresos pues ya no reciben primas, beneficios parafiscales ni gozan de estabilidad laboral. La estigmatización, que conllevó la violencia de finales de los 90, afectando el turismo local, la poca inversión productiva y lesionando la imagen de los jóvenes que residen por fuera del municipio y sus posibilidades de obtener empleo y reconocimiento³¹.

Con relación a la cobertura en educación es baja y se plantea en el Plan de Desarrollo 2008-2012 que esta situación se presenta, a pesar de contar con la Sede de la Universidad del Valle en el municipio, debido a la poca oferta de programas que ofrece en ese momento sólo *Administración de Empresas, Contaduría y Tecnologías en Electrónica, Sistemas y Alimentos*, situación que ha mejorado teniendo en cuenta que ha renovado la oferta con dos nuevas carreras a nivel profesional que demuestran haber tenido un impacto importante como son los programas de *Ingeniería Industrial y Trabajo Social*.

Otro problema que tiene el municipio es la baja cobertura en educación media y bajo nivel académico. Los resultados de las pruebas de Estado ICFES que corresponde a la población que demandaría los servicios de la Universidad es conocido que son de bajos niveles. Según información del Plan de Desarrollo 2008-2012 casi un 30 por ciento de la población en edad escolar no asiste a las

³¹ **ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARZAL (VALLE). CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 201** (6, junio, 2008). *Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, para vigencia fiscal 2008-2011* [en línea]. Disponible en Internet: <<http://zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/39313661646432633336663034663731/PlanDes2008.pdf>>.

instituciones educativas las cuales son 7. El municipio cuenta también con dos instituciones educativas para nivel técnico. La Universidad ha logrado algún impacto en este aspecto con proyectos realizados a través de convenios con el municipio para mejorar los resultados del ICFES ofreciendo cursos de PRE-ICFES gratuitos con una cobertura del 100% de los colegios.

La baja cobertura y la baja calidad de la educación se aúnan con la poca transversalidad para atacar problemas coyunturales como situaciones de maltrato, descomposición de la familia, drogadicción, actitudes asumidas por los jóvenes ante la crisis social y una cultura generalizada hacia la no atención de normas de comportamiento ciudadano. Estas y otras situaciones como las repetidas administraciones incapaces de dar respuestas efectivas a estas problemáticas y con poca cultura de la planeación.

Esta es en general la problemática del resto de los municipios de impacto de la Regional Zarzal y por ello hace gran impacto las actividades de relación con la comunidad realizadas a través de la Biblioteca Regional en cooperación con otras instituciones que funcionan en el municipio como es la misma Administración Municipal y la Caja de Compensación –COMFANDI–, impactando en la población infantil y adulta del municipio.

De otra parte, eventos que vienen sucediendo en el municipio ofrecen oportunidades importantes como es el hecho de la entrega de los terrenos que ocupaba CORPOALGODÓN al municipio y ante la imposibilidad de la Administración de hacer inversión allí, se ve en la necesidad de entregarlos nuevamente a instituciones que puedan invertir. Esta situación ha sido aprovechada por la Dirección de la Regional con el apoyo de la Rectoría y el municipio ha entregado una comunicación a la Regional manifestando su deseo de entregar a la Universidad 5 hectáreas de este terreno en el cual se proyectará desarrollar la infraestructura que se necesita para ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria como son aulas de clase en mejores condiciones que las actuales en cuanto a espacio se refiere, la construcción de espacios deportivos propios y laboratorios, entre otros, que le permitan hacer alianzas estratégicas con otras instituciones que llegarán a ese espacio como es el SENA.

7.1.6 Educación Superior, Técnica y Tecnológica en la Región. En Roldanillo, el **INTEP** cuenta con un posicionamiento a nivel regional, con una trayectoria de 30 años, ofreciendo estudios por ciclos propedéuticos a nivel Técnico Profesional en 10 programas: *Agropecuarias, Agrícolas, Agroindustrial, Ambiental, Administración, Contaduría, Mercadeo, Secretario Ejecutivo, Producción Gráfica*; 8 Programas Tecnológicos y 4 Programas Profesionales entre ellos *Contabilidad y Administración Agropecuarias, Administración de Sistemas de Información*, en

ocho programas: *Contabilidad y Costos y Administración de Empresas; Producción Agropecuaria, Subsistemas e informática, Producción Agrícola, Promotoría Ambiental, Procesos Agroindustriales, Producción Gráfica, Secretariado Ejecutivo y Mercadeo y Ventas*; Tecnologías en: *Gestión Contable, Gestión Empresarial, Producción y Gestión Agropecuaria, Administración de Entornos Web, Gestión de la Producción Agrícola, Gestión Ambiental, Gestión Agroindustrial, Gestión Ejecutiva* y por último esta Institución ofrece *Profesional Universitario en: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración Agropecuaria y Administración de Sistemas Informáticos*. La mayoría de estudiantes procedentes de municipios de la región y cuenta con convenios con los colegios y con el municipio para ofrecer estímulos financieros para primeros semestres a los mejores egresados de los colegios y la oportunidad de ingresar a semestres superiores. Ceres en Cali, El Dovio y municipios cordilleranos del Quindío.

La **Universidad Antonio Nariño** ofrece programas de las áreas de la Administración, la Tecnología, la Ingeniería y la Educación. Igualmente, ofrece oportunidad de ingresar a semestres superiores a las Licenciaturas para quienes han realizado el Ciclo Complementario en la Normal Superior del Municipio, el trámite de créditos al ICETEX lo tramita la misma Universidad y ofrece descuentos especiales y otras alternativas de crédito.

Otras instituciones como la **Universidad Remington** de Medellín tiene Sedes o está extendida en los municipios de Roldanillo y La Unión y el **SENA** ofrece algunos cursos y carreras a nivel tecnológico de manera gratuita como el caso de la *Tecnología en Mercadeo*, entre otras. En el corregimiento de La Paila en Zarzal hace presencia la **Universidad Autónoma de Occidente** a través de un CERES estudiantes matriculados en uno de los tres programas tecnológicos ofrecidos: *Tecnología en Electrónica, Tecnología en Sistemas y Tecnología en Gestión Empresarial*. Funciona en la Sede del Colegio Hernando Caicedo y en los ingenios Riopaila y Central Castilla. Su área de influencia incluye también a los corregimientos de La Paila y San Antonio de los Caballeros³².

7.1.7 Aspectos Tecnológicos. Los avances tecnológicos permiten utilizar software y en general formas especializadas que se convierten en una herramienta fundamental para agilizar y dar una alta confiabilidad de la información con capacidad de interconectar transversalmente los procesos vinculados a la gestión de la empresa, la misma que se constituye en expresión de la capacidad de las personas por crear, innovar y asumir su propio desarrollo.

³² COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Cuatro Nuevos Ceres para el País*. En: *Educación Superior* [en línea]. Febrero de 2007, no. 18 [citado en 4 diciembre de 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-118201.html>>.

La explosión de las tecnologías de la información ha dado lugar a un profundo cambio que va extendiéndose por toda la vida social. Es importante que las instituciones de educación y la sociedad se comprometan con el conocimiento, el desarrollo tecnológico y las necesidades sociales de los individuos pues ellas aumentan en su uso, acortando distancias, eliminando las barreras del espacio en el proceso educativo e investigativo.

Esta situación aunada con la tendencia a la regionalización es una oportunidad que el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle tiene el compromiso de explorar y explotar con lo cual estaría generando un impacto muy importante en una región golpeada por múltiples situaciones sociales y económicas ya referidas.

7.2 FACTORES INTERNOS DE LA REGIONAL ZARZAL

7.2.1 Misión de la Regional Zarzal. La Universidad del Valle Sede Zarzal como Universidad pública tiene como objetivo satisfacer la necesidad de Educación Superior con la generación y difusión del conocimiento con autonomía y vocación del servicio social, con miras a construir en la región una sociedad equitativa, democrática, justa y participativa.

7.2.2 Visión de la Regional Zarzal. La Universidad del Valle Sede Zarzal es la más importante Institución de Educación Superior pública del centro norte del Valle en cobertura, calidad y servicios. Aspira a consolidarse como una seccional de excelencia, pertinencia, innovación, eficiente, eficaz, competitiva con la docencia, la investigación científica y la extensión. Con proyección regional, nacional e internacional.

7.2.3 Recursos Financieros por Aumento de Cobertura. A través del Sistema de Regionalización, la Universidad pudo presentarse a la convocatoria para asignación de recursos del Ministerio de Educación Nacional por ampliación de cobertura, obteniendo unos recursos del orden de 9.200 millones de pesos que irán a la base del presupuesto de los cuales la Regional Zarzal obtuvo aporte importante para culminar el año 2010 sin deudas y con una inversión importante en el mejoramiento de la planta física y responder con requerimientos derivados de la Certificación en Calidad, otorgada por el ICONTEC a la Universidad para los procesos misionales, como son: Formación, Desarrollo Humano y Bienestar, Extensión y Proyección Social, Investigación y Generación de Conocimiento.

Los resultados de los indicadores del Sistema Universitario Estatal –SUE– para el año 2009, en los cuales la Universidad del Valle continúa haciendo presencia a nivel nacional, esta vez ascendiendo del noveno al primer lugar en los indicadores que miden el desempeño de las universidades públicas, en función del Índice de Capacidad Académica Disponible –ICAD– y el Índice de Resultados –IR–, Univalle se destaca en aspectos como, la formación, investigación, bienestar universitario, ciencia y tecnología, lo que le significó una asignación de recursos por \$520 millones adicionales al presupuesto³³.

Por otra parte, la ampliación de la estampilla a partir del año 2010 al aumentar el monto del recaudo de 100 a 200 mil millones de pesos lo que permite contar con recursos para unos 20 años más, 37 de los cuales se destinarían a inversión y mejoramiento de infraestructura a través de la presentación de proyectos de inversión enmarcados en el Plan de Acción.

Gracias a los recursos de la estampilla la Regional Zarzal ha podido mejorar su planta física, construir un edificio para la biblioteca Regional con una capacidad que la coloca como la mejor en el norte del Valle del Cauca y ha obtenido mejoras en espacios para oficinas y salas de sistemas.

7.2.4 Certificación en Calidad de la Universidad. La Universidad recibe la certificación en la NTC GP1000 para los procesos misionales. Lo que inició como un propósito para la Sede Central terminó extendiéndose hacia las regionales, puesto que en ellas también se llevan a cabo los procesos misionales de la Universidad. Esta situación ha sido una gran ventaja en el sentido que la Administración Central a volteado su mirada hacia ellas e iniciado un acompañamiento fervoroso para su realizar su proceso de certificación y de mejora, situación que se afianza con el requerimiento de contar con el Mapa de Riesgos de la Universidad y cada dependencia, en las que se encuentran las regionales lo que ha impulsado un arduo trabajo de todo el personal en este sentido. Obtener esta meta significa el compromiso de mantener la certificación y poder obtener recertificaciones posteriores.

7.2.5 Quinta Estrategia del Plan de Desarrollo de la Universidad “Fortalecimiento del Carácter Regional”. Fortalecer el carácter Regional de la Universidad del Valle comprende la quinta estrategia en el Plan de Desarrollo 2005-2015. Lo que implica la formulación de propuestas que respondan a las condiciones y requerimientos del entorno local y el contexto regional y por lo tanto, la redefinición del Sistema de Regionalización, acciones claras que garanticen su

³³ **UNIVERSIDAD DEL VALLE. *Boletín Entorno Universitario*.** no. 2-09. Univalle primer lugar en Indicadores SUE. Septiembre de 2009.

“...sostenibilidad financiera y el vínculo de los procesos académicos desde la docencia, la investigación y la extensión, como ejes estratégicos del desarrollo local y regional, en búsqueda de solución a los problemas regionales”³⁴.

7.2.6 Otros Aspectos que Fortalecen la Regional Zarzal. La Regional Zarzal ha demostrado su capacidad y eficacia para superar barreras que dificultan el acceso a estudios universitarios de los jóvenes provenientes de los estratos 1, 2, y 3 de los municipios de impacto a través de las relaciones con instituciones de la región con convenios y cartas de intención, algunas con empresas de transporte de la región lo que ayuda a bajar costos de desplazamiento y cuenta con una cafetería que ofrece alimentación a bajos costos. Adicionalmente la cercanía de los municipios de impacto permite el desplazamiento con poca inversión de tiempo haciendo atractiva la Universidad para los jóvenes y población en general. Ha demostrado que tiene capacidad para apostarle a la calidad de la educación que se demuestra en los resultados de los ECAES y una buena gestión administrativa de acuerdo con los indicadores le que han permitido obtener un apoyo importante por parte de la Sede Central con recursos de fondo común.

El impacto a la región se cristaliza no sólo con la formación de profesionales y tecnólogos sino en la realización de proyectos desarrollados por estudiantes a través de prácticas de cursos y de prácticas de estudiantes de últimos semestres, así como convenios con varias instituciones como CORPOVALLE para la capacitación de artesanos de los municipios de la región BRUT, acompañamiento al municipio de Versalles a través de la Fundación Camino Verde, propuestas del Centro de Desarrollo Empresarial, el trabajo de la Oficina de Bienestar en comités del municipio de Zarzal y la atención psicológica que se ha ido extendiendo hacia la comunidad.

Entre los proyectos desarrollados por estudiantes de último semestre se destacan: la definición de la “Política de Juventudes del Municipio de Zarzal” la formación de jóvenes líderes en procesos de participación a través de un diplomado del que se benefician alrededor de cincuenta jóvenes, proyectos de práctica en Colegios de los municipios de impacto como Roldanillo, La Unión y Zarzal que incluyen zona rural, atendiendo problemáticas identificadas por las instituciones.

Entre los convenios de mayor impacto se encuentran aquellos dirigidos a mejorar las condiciones académicas de estudiantes de último año de los colegios a través de cursos de PRE-ICFES de los cuales se ha beneficiado todos los estudiantes de Grado Once del municipio de Zarzal en el año 2008 y del municipio de La Unión.

³⁴ UNIVERSIDAD DEL VALLE. OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL *Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015*. 2005. 179 p. ISBN 958-670-411-4.

Se propone mantener actualizada una base de datos de los egresados de la Regional como un elemento que permite trabajar en el reconocimiento institucional integrando al egresado en el desarrollo de la Institución y promoviendo alianzas interinstitucionales que permitan a los egresados ser protagonistas de beneficios como capacitación y actualización profesional³⁵. Empleados el 70,67%, de ellos se destaca la ocupación en el sector educativo el 16,4% y el sector estatal con un 17,6%, predominando el sector estatal para los Tecnólogos en Sistemas de Información y en Electrónica, los Contadores en el sector financiero, de servicios y educativo.

Tabla 1. Distribución de Egresados por Sector Económico

Programa	Empleados	Sector						
		Comercial	Educativo	Estatal	Servicios	Manufatura	Financiero	Salud
5626 - Especialización en Salud	7	0	2	2	0	0	0	3
Especialización en Ciencias Sociales	16	0	16	0	0	0	0	0
Licenciatura en Literatura	31	0	31	0	0	0	0	0
Tecnología en Alimentos	19	0	2	4	0	13	0	0
Tecnología en Sistemas de Información	95	12	18	38	0	8	11	8
Tecnología en Electrónica	87	7	7	24	19	21	4	5
Educación Popular	3	3	0	0	3	0	0	0
Licenciatura en Ciencias Sociales	4	0	4	0	0	0	0	0
Administración de Empresas	123	16	16	36	9	3	31	12
Contaduría Pública	97	5	16	16	23	4	24	9
Total	482	40	112	120	54	49	70	37

Fuente: Programa de Egresados. Informe a junio de 2010.

³⁵ **UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL. OFICINA DE DIRECCIÓN. *Informes de Gestión 2009*.**

Los estudiantes gozan de servicios de documentación y biblioteca con un cubrimiento de las necesidades expresadas por los docentes para su cátedra como de los estudiantes en las actividades académicas.

- Laboratorios en las áreas de alimentos, eléctrica y electrónica, con necesidades de mejora pero que responden a las necesidades actuales, los cuales se pretende mejorar con recursos que se esperan por parte de ampliación de cobertura en el corto plazo y con recursos de estampilla en el mediano plazo.
- Un auditorio tipo teatro con capacidad para 280 personas.
- Conectividad electrónica que pasará en el mes de diciembre de 1,5 G canal dedicado no garantizado a 500 Kb canal dedicado y garantizado 1/1 gracias al contrato corporativo con el mismo proveedor de la Sede Central.
- Ayudas didácticas y audiovisuales para desarrollo de actividades académicas dentro y fuera de la Regional.
- La planta física la comprenden dos edificaciones: la primera edificación donde funcionan oficinas y salones de clase en terreno de 1.700mts² y la segunda edificación donde funciona la Biblioteca Regional y sótano para construcción de nuevos espacios en terreno de aproximadamente 400 mts². Las dos edificaciones de propiedad de la Universidad mediante escritura pública. Adicionalmente, está en proyecto la entrega, por parte del municipio de Zarzal de un lote de terreno de 50.000 mts².
- Dos salas de cómputo con una capacidad para 46 personas, que equivale a una capacidad del orden de 10 estudiantes por computador disponible, dotadas con equipos y software en proceso de actualización.

Las fuentes de financiación corresponden en un 72% de aportes del fondo común de la Universidad, 25% a recursos propios por matrículas y otros ingresos y el 3% aportes del Municipio mediante convenios o contratos por tres (3) años desde 2008. La Regional Zarzal ha obtenido buenos índices de gestión de acuerdo con el número de estudiantes, lo que le ha permitido no tener reducción en los proyectos anuales de presupuesto, presentados para aprobación, no registra deudas con el sector financiero y se encuentra al día con pago de personal y de proveedores.

7.2.7 Factores que Conforman las Debilidades de la Regional Zarzal.

7.2.7.1 Falta de Confianza en el Sistema de Regionalización por Parte de Diferentes Instancias de la Universidad. Si bien el “Fortalecimiento del Carácter Regional” comprende la quinta estrategia en el Plan de Desarrollo 2005-2015, la Universidad no ha logrado superar las barreras generadas por el escaso análisis

de la tendencia hacia la regionalización por parte de algunas instancias en su interior. El reconocimiento de esta tendencia se limita a discursos y acciones a nivel central pero las acciones por parte de las unidades académicas, escuelas, institutos y facultades no aportan al logro de esta estrategia, por el contrario adoptan posiciones reacias hacia la regionalización considerándola como una amenaza a la estabilidad más que una oportunidad de aumentar el impacto a la sociedad, “dificultando la diversificación de la oferta académica y generando descontextualización frente a los mercados de trabajo caracterizados por la exigencia de habilidades para el diseño, la investigación y la innovación en áreas relacionadas con los negocios internacionales”³⁶.

Aspectos importantes que poden ser la herramienta para la articulación entre la regionalización y el que hacer de la Universidad, una vez estén diseñados, son: la falta de una política clara para el desarrollo de regionalización, no se ha aprobado su reestructuración con la creación de las seccionales, no hay un marco legal que permita la creación de semilleros de investigación y mecanismos de participación; lo que le impide tener autonomía y desarrollo significativos como Universidad regional.

7.2.7.2 Diagnóstico de la Aplicación del MECI. Con el apoyo de la herramienta propuesta por el DAFP “Encuesta de Evaluación de la Implantación y Desarrollo del MECI”, el análisis de la información encontrada en documentos y proporcionada por funcionarios de la Regional, se obtuvo un panorama general en el que se evidencia su bajo desarrollo con un resultado de 2,8 en la encuesta.

Es apenas de esperar que el resultado no sea de un desarrollo completo del Modelo dada situación de aislamiento de las regionales durante su existencia con relación a los procesos que adelanta la Administración de la Universidad en la adopción del MECI y los procesos de calidad por falta de política clara para el sistema.

Los logros en este sentido que permiten una puntuación que muestra algún grado de desarrollo se han obtenido gracias a los procesos que están estandarizados para toda la Universidad como son: *Formación, Gestión Financiera y Gestión de Bienes y Servicios*, no sin algunas dificultades en su cumplimiento.

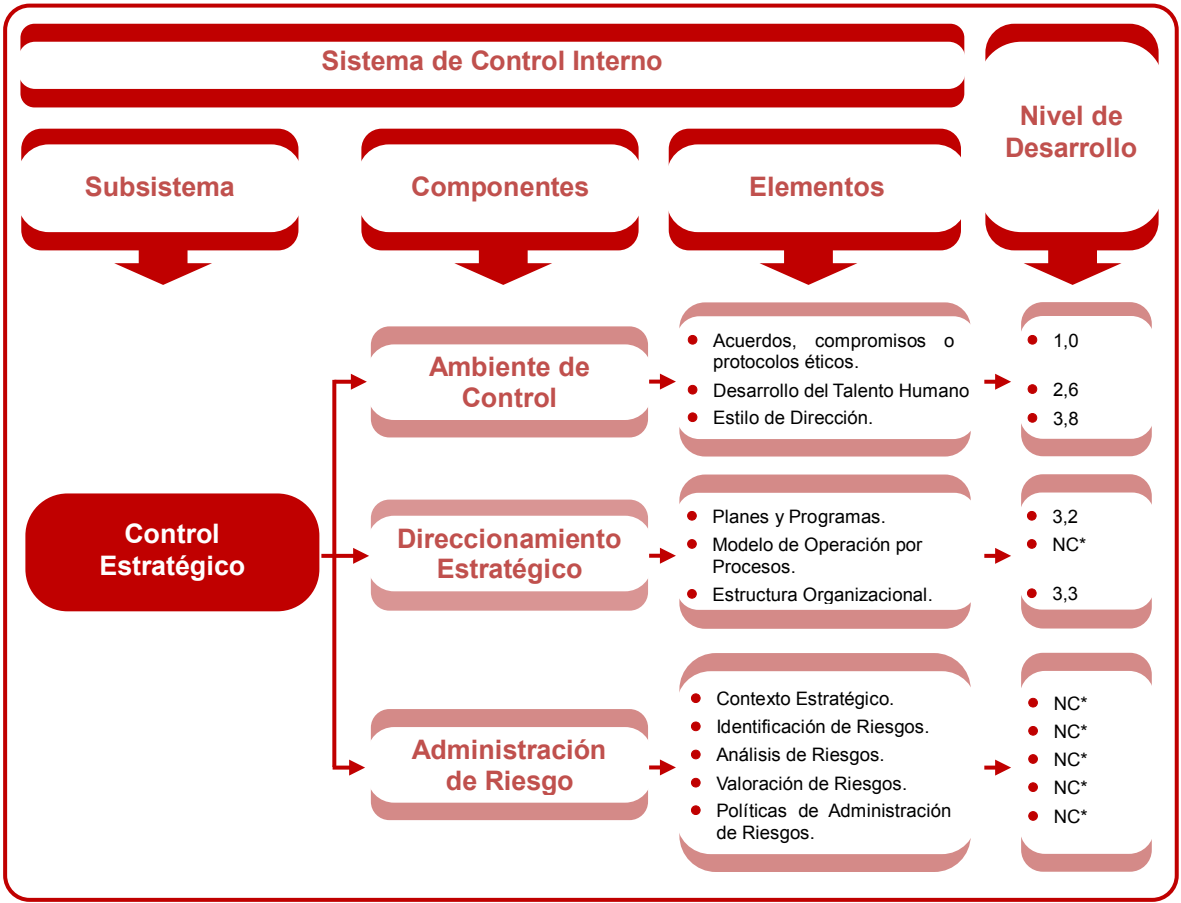
Se observa entonces de manera más clara si se presenta un análisis por subsistemas partiendo desde los resultados de la evaluación de sus elementos y componentes, teniendo en cuenta el propósito de cada uno de ellos dentro de la estructura del sistema de Control Interno. Los elementos que no se evaluaron con

³⁶ UNIVERSIDAD DEL VALLE. DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN. *Informe a Pares Académicos*. 2006.

la encuesta no tienen puntuación y se muestra como NC (No Contemplados) lo que significará que fueron valorados según las evidencias suministradas en entrevistas y en la revisión documental.

7.2.7.2.1 Subsistema de Control Estratégico. Es el conjunto de componentes de control que tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativos y operativos de la entidad pública³⁷. En la Figura 3 se muestra su estructura.

Figura 3. Diagnóstico: Subsistema de Control Estratégico



* NC: No Contemplados en la Encuesta de Evaluación del MECI

³⁷ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Manual de Implementación*. Bogotá. Marzo, 2006.

1. Componente Ambiente de Control

a) Acuerdos, compromisos o protocolos éticos.

La puntuación de 1,0 en este elemento sugiere que no está desarrollado en los términos de Modelo Estándar. El personal contratista de la Fundación que desempeña actividades laborales para la Universidad no conoce el documento elaborado por la Universidad y adoptado mediante la Resolución 1071, del 28 de marzo del 2008 del Consejo Superior mostrando que en su construcción no se tuvo en cuenta el personal de las regionales y no se ha socializado. No podría afirmarse que se hayan puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el código de ética como tampoco que se realice difusión hacia los usuarios, la ciudadanía o instituciones interesadas en la gestión de la entidad por lo menos en el área de influencia de la Regional Zarzal.

El documento “Código de Ética” publicado en la web de la Universidad contempla los valores de:

- Libertad como que “sólo en libertad es posible Ser, Pensar y Actuar”.
- El reconocimiento a la dignidad del otro.
- Del conocimiento.

Y los principios de:

- La autonomía universitaria.
- Del interés colectivo.
- Igualdad de derechos y oportunidades.
- Tolerancia.
- Solidaridad.
- Respeto y promoción de los Derechos Humanos.
- Respeto y defensa del medio ambiente.

Así como sus compromisos institucionales y de los estamentos y la comunidad universitaria³⁸.

³⁸

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Valores, Principios y Compromisos que Fortalecen el Ethos de la Universidad del Valle. Diciembre de 2009.

Es necesario revisar la coherencia del contenido del documento realizado por la Universidad con la realidad de la Sede y de ser necesario realizar los ajustes con la participación de todos los funcionarios para la consecución de los propósitos, apoyándose en los instrumentos técnicos emitidos por el DAFP los cuales contienen aspectos como la cultura organizacional, calidad de vida laboral, cultura de lo público, entre otros.

b) Elemento Desarrollo del Talento Humano. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,6.

86 contrataciones de distinto tenor de los cuales el 3,5% son nombrados por la Universidad a través de un proceso de selección por méritos y el restante 96,5% a través de un contrato de transferencia, de los cuales el 27% conforma el personal administrativo y de servicios generales con contratos laborales y ordenes de servicios como contratistas. Los Coordinadores de Programa tienen dedicación de medio tiempo y de tiempo inferior, sólo el Programa de Trabajo Social tiene dedicación de tiempo completo, por requerimiento del Programa en Cali, con contratos de once meses.

Los perfiles del personal de la Regional Zarzal no están diseñados, no están definidas las responsabilidades del personal administrativo y las del personal docente están dadas por la Universidad. La relación con los estudiantes está reglamentada en el Acuerdo 009. Los procesos administrativos se explican en reunión general para los docentes y se les entrega un manual.

La planta docente es de hora cátedra y sus contratos tienen la misma duración del semestre (18 semanas), la carga académica se asigna de acuerdo con los créditos de cada materia. El personal docente procede de diferentes municipios de la región y de Cali, correspondiendo a ésta el 32%. El 45% de los docentes tiene Pregrado, el 38% tiene al menos una Especialización y el 17% tiene Maestría. La selección se realiza por parte de los Coordinadores de Programa y aprueba la Dirección, excepto el Programa de Trabajo Social que es aprobada por la Escuela.

Una planta docente de cátedra puede ser un factor positivo para la reducción de los costos de funcionamiento (sin consideración del incremento que resultan de los viáticos y el desplazamiento a las regiones) sin sacrificar la calidad, gracias a que la Dirección de Regionalización realiza el seguimiento a través de informes y la Seccional realiza la evaluación docente cada semestre. Sin embargo, estas contrataciones tienen repercusiones negativas porque dificultan la integración entre las funciones de docencia, extensión e investigación ya que son dirigidas exclusivamente a tareas de docencia con lo que se sacrifica el sentido de vínculo

de la Universidad con los procesos sociales a través de la regionalización, impidiendo la consolidación de sentido de pertenencia, dificultan la renovación pedagógica por tratarse de cátedras magistrales sin interacción académica significativa dado que el tipo de vínculo no favorece la construcción de pares académicos intra y extrauniversitarios, dificultan el desarrollo de procesos de capacitación docente, dificulta los espacios para compartir espacios extraclase con los estudiantes y los desarrollos propios de la universidad en investigación, extensión y formación ,impide la formación de nichos académicos para responder a los Objetivos y Misión de la Institución.

La dinámica de desarrollo que ha venido viviendo la Regional, impuesta por el medio y los propósitos de la Sede Central, ha generado nuevos retos con nuevos requerimientos de personal y ha iniciado su funcionamiento sin una planeación clara y precisa de los cargos y sus funciones.

No se refleja un proceso de planeación de recursos humanos a través del cual se identifiquen y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal donde se organicen la información en la materia y poco se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los tres procesos que configuran la gestión del talento humano: Ingreso, permanencia y retiro.

Con relación a los procesos de inducción y reinducción no están documentados de manera que no se puede afirmar que se garantice el conocimiento de la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones, la actualización en nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional, conocimiento de planes, programas proyectos o procesos. Al respecto la Dirección adelanta reuniones con el personal administrativo y con el personal docente, de manera independiente, para informar sobre su gestión, los planes para cada año o semestre según sea el caso y se dan directrices generales, sin embargo, los registros se limitan a la asistencia la cual es de menos del 50% en el caso de los docentes.

No hay plan de capacitación donde se evidencie el planteamiento de necesidades, objetivos, expectativas, recursos y evaluación tanto de la receptividad de la información entregada como evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución de las tareas que se pretendía mejorar con ella. Sin embargo, se realizan programaciones para realizar capacitación del personal basados en necesidades identificadas por la Dirección, la Oficina de Servicios Administrativos o personas interesadas las cuales no explicitan un objetivo claro con relación a los propósitos de la Institución y no se podría afirmar en qué medida pueden haber contribuido al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Por otra parte, la evaluación del desempeño se realiza para el personal con nombramiento por la Universidad que son la Directora, una (1) profesional y una (1) técnica a través del sistema institucional de Evaluación de la Universidad y se remite a la Oficina de Recursos Humanos en Cali. No se ha implementado la evaluación de desempeño para los funcionarios contratados por la Fundación.

Se evidencia el registro de evaluación docente por parte de los estudiantes y se refiere de manera verbal que se realiza una evaluación por parte del Coordinador del Programa y la Dirección donde se toman decisiones con relación a aquellos casos de evaluaciones no satisfactorias (el término satisfactorias tampoco está definido) y se hacen reuniones con el docente para identificar acciones de mejoramiento pero no se cuenta con registros de este seguimiento. El registro de las decisiones hace parte de las actas de reunión del Comité Académico. Se confirmó que no existen estándares para la valoración del rendimiento de los docentes y se reconoce la necesidad de realizarlos.

c) Elemento Estilo de Dirección. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 3,8.

Los resultados de la encuesta destacan el conocimiento sobre las funciones de Institución, las actuaciones de la dirección generan confianza en los servidores, el compromiso con la asignación y uso transparente y racional de los recursos, el conocimiento y destreza para dirigir la Regional.

La Dirección permite la participación de los funcionarios en los procesos de la Institución y un tratamiento respetuoso permite la participación de las partes interesadas, el control social por parte de la ciudadanía y la resolución de conflictos. Permite que los servidores se desempeñen en un ambiente que facilita la comprensión y el respeto con el control, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten el mejoramiento en la prestación del servicio.

El estilo de Dirección facilita la participación de las partes interesadas para ejercer el control social en el sentido de ser una dirección de puertas abiertas y de respuestas a todo el que se acerca a solicitarlas sin mecanismos de difusión establecidos. Las partes interesadas como la ciudadanía, gremios participan a través de actividades programadas por las diferentes dependencias como la Biblioteca y los programas académicos. Delega responsabilidades y existe compromiso con las políticas y prácticas del desarrollo del talento humano medianamente, es necesario mejorar.

2. Componente Direccionamiento Estratégico

a) Elemento Planes y Programas. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 3,2.

La Regional realiza su actividad siguiendo los lineamientos del Plan de Desarrollo de la Universidad en el cual se contemplan las estrategias, programas y proyectos establecidos para dar cumplimiento a su Misión, Visión y Objetivos Institucionales para el período 2005 - 2015 en el cual se soporta el presupuesto anual, que a su vez busca garantizar su logro y en el que el Sistema de Regionalización ocupa la quinta estrategia: “Fortalecimiento del Carácter Regional”.

La quinta estrategia del Plan de Desarrollo de la Universidad, plantea proyectos como:

- Implementar el programa de fortalecimiento de la planta docente en el cual la Regional Zarzal ha logrado vincular docentes al plan de formación para los profesores del sistema de regionalización y capacita en formación por competencias.
- Implementar el programa de desarrollo humano y social. A través del cual se realizan actividades deportivas y culturales en las que participan activamente los estudiantes y los trabajadores así como la gestión con empresas de transporte de la región para disminuir los costos del transporte en su desplazamiento a la Regional Zarzal y se realizan actividades de salud ocupacional.
- Actualizar la plataforma tecnológica y laboratorios de las regionales.
- Implementar el programa de fomento a la investigación, sobre la que la Regional ha logrado adelantar por lo menos una (1) investigación con el Programa de *Trabajo Social* y adelanta gestiones para nuevos proyectos de impacto a la comunidad con la participación de los Programas de *Trabajo Social*, *Administración de Empresas* y *Contaduría Pública*.
- Implementar el programa de extensión y proyección social de las Sedes y Seccionales.
- Buscar aportes destinados a la sostenibilidad de regionalización del cual existe un convenio con el municipio.

Sin embargo, es necesario complementar cómo la Sede logrará alcanzar esas metas, puesto que no cuenta con planes que conlleven a ello como son planes de mantenimiento, planes de compra y planes de inversión con recursos propios.

b) Elemento Modelo de Operación por Procesos.

Mediante la Resolución 2770 de Rectoría del 5 de noviembre de 2008 la Universidad adopta el modelo de operación por procesos como elemento básico para que la Universidad guíe su funcionamiento hacia una gestión por procesos efectiva, eficiente y eficaz en el cumplimiento de su Misión y en el proceso de búsqueda de la certificación de sus procesos misionales en Norma GP1000. Actualmente la Regional Zarzal avanza en la implantación del sistema abocados por la obtención de la certificación en calidad en la Universidad, para los procesos misionales, lo que ha hecho que se tengan que identificar los procesos en los cuales intervienen, los procedimientos existentes en la Universidad para los diferentes procesos y verificar su aplicación o aplicabilidad en la Regional y continuar posteriormente con la alineación de procedimientos con el Mapa de Procesos Institucional.

c) Elemento Estructura Organizacional. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 3,3.

En este año la Regional Zarzal recibió su categoría de Seccional mediante la Resolución No. 393-2009 del 27 de enero de 2010 del Ministerio de Educación Nacional, la Seccional Norte del Valle y su funcionamiento como tal se realizará una vez aprobada la reestructuración del Sistema.

En la actualidad, la estructura organizacional básica del Sistema de Regionalización y de la Regional Zarzal está definida en el Acuerdo No. 019 de 2003 del Consejo Superior, el cual contempla que “a partir de una estructura básica común, cada Seccional o Sede Regional acorde con su tamaño y complejidad tendrá una estructura organizacional debidamente aprobada por el Consejo Superior³⁹”, sin embargo, no se ha realizado.

Así mismo, la re acreditación de la Universidad en Calidad exige cambios sustanciales en la forma como opera la Regional y de esta manera la estructura organizacional con que ha venido funcionando ha cambiado, de manera que es necesario trabajar en una propuesta y obtener su oficialización.

La estructura organizacional actualmente está compuesta de la siguiente manera:

³⁹ **UNIVERSIDAD DEL VALLE. CONSEJO SUPERIOR. Acuerdo 019** (10, febrero, 2003). *Por el cual se reestructura el Sistema de Regionalización para facilitar su transición a un sistema basado en Seccionales y Sedes Regionales.* Santiago de Cali. 10 de febrero de 2010.

- **Consejo Superior.**
- **Rectoría.**
- **Dirección de Regionalización.**
- **Fundación Universidad del Valle Sede Zarzal.** Es un organismo de staf con el cual se celebra un contrato de transferencia anual que le permite a la Sede agilizar el proceso de contratación y pago de la nómina así como otros relacionados con pago a proveedores y apoyo a estudiantes.
- **Dirección de Sede Regional.** Entre sus funciones se encuentran dirigir y coordinar las actividades académicas y administrativas para el adecuado funcionamiento de la Regional, adelantar las acciones para su consolidación en coordinación con organizaciones públicas y privadas locales y rendir informes sobre su gestión a la dirección de regionalización. Las actividades administrativas incluyen la planeación, elaboración de presupuesto, el manejo adecuado de los recursos físicos, tecnológicos y financieros de la Regional.

Se apoya en cuatro (4) comités:

- **Comité Académico.** Compuesto por la Dirección, quien lo preside, los Coordinadores de Programas Académicos, el Secretario Académico, la Asistente de Secretaría Académica quien hace las veces de secretaria del comité y un representante de los docentes.
- **Comité Administrativo.** Es dirigido por la Dirección y lo componen la Coordinadora Administrativa, la Técnica Administrativa que hace las funciones de Secretaria, el Presidente Ejecutivo de la Fundación Universidad del Valle Sede Zarzal y su Tesorera.
- **Comité de Salud Ocupacional.** Es la instancia encargada de promover y vigilar el cumplimiento de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la Institución. Está compuesto conforme la Resolución 2013 de 1986 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (Hoy Ministerio de la Protección Social), por un (1) representante de la Fundación, un (1) representante de la Dirección y dos (2) representantes de los trabajadores, cada uno con sus suplentes.

Estos tres comités funcionan a través de reuniones periódicas desde hace varios años, de las cuales se elaboran y archivan actas, sin embargo, no han sido creados mediante acto administrativo.

- **Comité de Gestión de la Calidad.** Creado mediante la Resolución No. 016 de marzo 1° de 2010 emanada de la Dirección de la Sede. Entre sus funciones se encuentran las de evaluar, mejorar, y controlar todos los procesos para generar el mejoramiento continuo, propiciando una cultura organizacional hacia la calidad y la gestión por procesos, así como la descripción detallada de los mismos, gestionar el acompañamiento por parte de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional para el desarrollo del sistema de calidad en la Regional.
- **Oficina de Servicios Administrativos.** Se encarga de apoyar a la Dirección en la preparación, ejecución y control del presupuesto, adquisición de bienes y servicios, en la gestión del sistema de calidad y la gestión del personal administrativo y de servicios generales. Gestiona la elaboración y seguimiento a la ejecución del contrato de transferencia y es la encargada del proceso de gestión documental.
- **Secretaría Académica.** Atiende las necesidades de los subprocesos académico-administrativos, en cuanto a coordinación, organización, programación y registro. En este sentido analiza la información para realizar la divulgación de la oferta académica aprobada por el Consejo Académico de la Universidad, hace el acompañamiento de los estudiantes o usuarios brindándoles la información relacionada con procedimientos de inscripción, matrícula financiera y matrícula académica y lo relacionado con su permanencia hasta su graduación. Se apoya en las Coordinaciones de Programas Académicos. Apoya a la Oficina de Admisiones, Oficina de Matrícula Académica, Oficina de Matrícula Financiera, Dirección de Regionalización.
- **Bienestar Universitario.** Aporta elementos necesarios para que los miembros de la comunidad de la Universidad del Valle Sede Regional Zarzal, participen en espacios de expresión cultural, deportiva y de desarrollo humano, reconociendo sus derechos, deberes, necesidades y expectativas, integrándose desarrollando su capacidad de liderazgo mediante la participación en la vida universitaria y fortaleciendo el Sentido de pertenencia Institucional a través de actividades de promoción y prevención. Se apoya en la Coordinación de Deporte, en el Servicio Psicológico y Salud Ocupacional.
- **Oficina de Extensión.** Busca la promoción y proyección social de la Regional, brindando a toda la comunidad regional alternativas de capacitación y formación a través de la oferta de cursos, diplomados y especializaciones que contribuyen a profundizar y actualizar el nivel cultural y de educación, así como a través de convenios con los Municipios, para mejoramiento de la educación básica; con instituciones públicas a través de asesorías y proyectos de impacto a pequeñas organizaciones de la región. Mantiene el contacto con el sector empresarial través del Programa de Egresados

3. Componente Administración de los Riesgos

Efectuada la revisión de la Administración del Riesgo teniendo en cuenta el contexto estratégico de la Regional Zarzal se ha observado que el Plan de Seguridad no ha sido desarrollado. Si bien se ha observado la existencia de normas, procedimientos y controles no estandarizados ni documentados, que cubren distintos aspectos de la seguridad de los procesos, procedimientos y la seguridad laboral de los empleados, se carece en general de una metodología o guía o marco de trabajo que ayude a la identificación de riesgos y determinación de controles para mitigar los mismos.

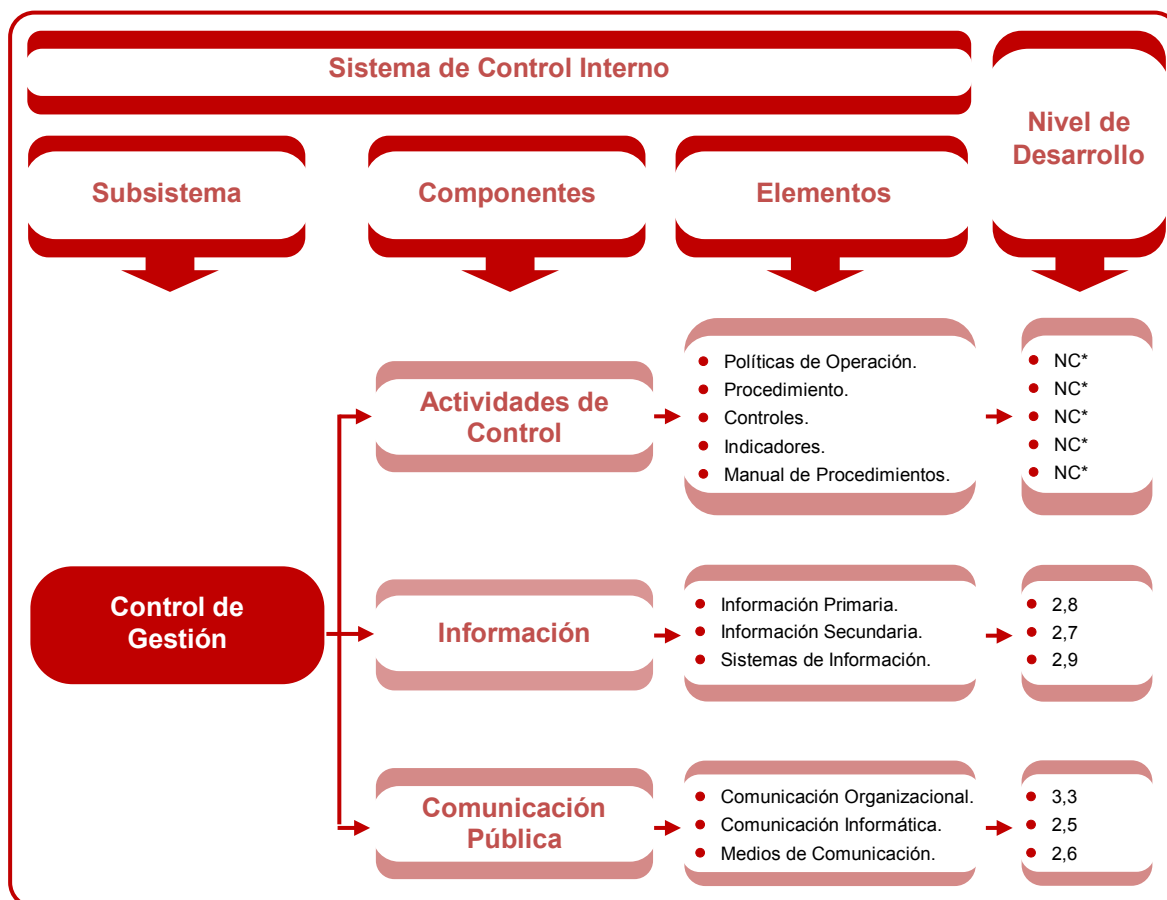
Dentro de los asuntos a tener en cuenta se pudo evidenciar la existencia de controles en los procesos que tienen que ver con la seguridad de las personas en el campo laboral y de salud ocupacional, así como en el Proceso de Formación y algunos procedimientos que tienen que ver con la contratación de bienes y servicios, casos en los cuales se siguen los lineamientos de la Sede Central. Sin embargo, estos controles no obedecen a una definición previa de una Política de Seguridad ni de una evaluación de riesgos de seguridad de la información a nivel de toda la Regional. Los controles establecidos a la fecha son producto de evaluaciones particulares efectuadas por las áreas involucradas o bajo cuyo ámbito de responsabilidad recae cierto aspecto de la seguridad.

7.2.7.2.2 Subsistema Control de Gestión. Es el conjunto de componentes de control que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión. Permite construir los elementos o estándares de control necesarios para autocontrolar el desarrollo de las operaciones con base en los lineamientos del Subsistema de Control Estratégico⁴⁰.

⁴⁰

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Manual de Implementación*. Bogotá. Marzo, 2006, p. 36.

Figura 4. Diagnóstico: Subsistema Control de Gestión



1. Componente Actividades de Control

Desde el Nivel Central se dan las políticas y lineamientos para la acción, procedimientos estandarizados, controles inmersos de los procesos pero que no reflejan estar orientados a controlar los riesgos más que al cumplimiento del procedimiento como tal, indicadores y manuales de procedimientos.

Estas actividades están diseñadas por la Universidad, como puede observarse en el Mapa de Procesos Institucional y el listado maestro de procesos y procedimientos. Sin embargo, dada la situación de aislamiento de las regionales y la falta de visualización de las necesidades de la región, es necesario mejorar su aplicabilidad en la Regional. Actualmente se avanza en este proceso, actividad necesaria para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Componente Información

a) Elemento Información Primaria. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,8.

No se tienen registros que permitan el análisis objetivo sobre este componente debido a la ausencia de mecanismos claramente definidos de identificación de las fuentes externas de información, del tipo de información que se requiere, identificación de los usuarios y sus requerimientos, no se ha medido la satisfacción de los usuarios, mecanismos de obtención de información externa.

Los análisis de las comunidades desde el punto de vista social, demográfico, económico, entre otros aspectos se realiza en el contacto con algunos líderes y personas de la Administración Municipal, sin embargo, no se evidencian encuestas de opinión o de percepción, estudios de mercado y no hay un sistema de atención de quejas y reclamos lo que permitiría registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios que permita adicionalmente definir acciones correctivas inmediatas y acciones preventivas de la causa que las origina y un tratamiento de producto no conforme según con la norma de calidad NTCGP 1000:2004. No hay un registro sistematizado de las observaciones de veedurías y grupos de control social, su convocatoria y atender sus recomendaciones escritas o verbales frente al proceso de contratación de Acuerdo con la Ley 489 de 1998 y el Decreto 2170 de 2002. No se hace un proceso de planeación por necesidades de la ciudadanía y las partes interesadas suma para el proceso de evaluación de la gestión y apoyar la toma de decisiones.

b) Elemento Información Secundaria. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,7.

Existen fuentes internas de información que proporcionan elementos de juicio a la ciudadanía o partes interesadas, su registro oportuno, exacto y confiable para su divulgación se garantiza para el proceso misional de formación en cuanto al procedimiento de divulgación de oferta académica, inscripción, matrícula y la relación con el estudiante y docentes en los compromisos académicos. En los demás procesos como los de extensión, relación con la sociedad y bienestar es necesario mejorar dado que cada uno tiene su propia forma de recolectar y registrar la información, pero también es importante reconocer que se proporciona información confiable para la Sede Central en cuanto a resultados SUE. De esta manera, al igual en los procesos operativos, se manifiesta de parte de los funcionarios que la información no tiene la fluidez deseada, se evidencia la ausencia de mecanismos diseñados para que cada servidor registre y divulgue la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo, no hay un sistema de sugerencias más bien se reciben abiertamente y existe el compromiso

de todos los servidores de establecer las mejoras que sean necesarias cada uno desde su puesto de trabajo, la dirección es de puertas abierta y a ella llegan de manera fluida pero no se evidencia el registro de la evaluación o las recompensas a las propuestas de los funcionarios de la entidad de manera que no se podría afirmar que se evalúen todas las sugerencias y se retroalimenten los procesos. En cuanto a la actualización del conocimiento y experiencia de los funcionarios de la entidad puede mencionarse que se ha logrado actualizar en la plataforma diseñada por la Universidad para tal fin a través de la Web.

c) Elemento Sistemas de Información. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,9.

Los sistemas de información que apoyan el desarrollo de los procesos misionales que tienen que ver con la formación está implementado utilizando una plataforma básica que permite el trabajo en red con la Universidad a nivel central para los procedimientos de inscripción, matrícula que realizan los estudiantes a través del internet y en general los procedimientos que se desarrollan en la Secretaría Académica; el proceso de selección lo realiza la Oficina de Admisiones en Cali. Están asignadas las personas responsables de la captura, procesamiento, administración y distribución de datos e información. Con ello se cuenta con un sistema ágil de generación de informes y hace confiable la ejecución de las operaciones internas al igual que la generación de datos e información.

Se puede decir entonces que están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación, los sistemas tienen la capacidad de generar información de acuerdo con los requerimientos de los usuarios, se obtiene información útil para la toma de decisiones, el cruce de información y servicio. Se pudo identificar falta de mecanismos para realizar copias de seguridad que garanticen la permanencia de la información el medio de control lo realiza la Sede Central lo que implicaría el desplazamiento de personal con la correspondiente pérdida de tiempo.

En el resto de los procesos estratégicos, operativos y de evaluación se identificaron falencias significativas en los sistemas de información, especialmente en los procedimientos que se desarrollan directamente en la Regional ya que no cuentan con hardware, programas desarrollados de acuerdo con las necesidades de operación, los responsables de administrar los sistemas de información no tienen una dedicación de tiempo adecuada y lo hacen adicional a otras funciones como mantenimiento general y almacén y su perfil es de tecnología electrónica. Esta situación no permite hacer desarrollos para una gestión oportuna y eficiente, exceptuando lo que tiene que ver con los pagos a proveedores a través del fondo renovable el cual se realiza en red con la Sede Central.

3. Componente Comunicación Pública

Conjunto de Elementos de Control, que apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales...⁴¹.

Los insumos de este subsistema que son: los flujos de información interna y externa requeridos en la operación, los mecanismos para el registro y generación de la información, los parámetros y necesidades de información a las partes interesadas y rendición de cuentas a la comunidad, no se evidencian. Sin embargo, se cumple con los requerimientos de información al Gobierno Nacional a través de la Contraloría y al Ministerio de Educación para los indicadores y controles que estas instituciones ejercen.

Es necesario para la Regional adecuar este componente desde los planteamientos de la Administración Central de la Universidad o desarrollar los propios para garantizar la coherencia entre el planteamiento estratégico y su actuación en la realidad cotidiana.

Es necesario también adoptar políticas de información al interior para mejorar el flujo de la información entre los servidores como insumo para el conocimiento y comprensión de los procesos que adelantan y facilitar sus actividades.

a) Elemento Comunicación Organizacional. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 3,3.

De acuerdo con los resultados de la encuesta se puede observar que los servidores consideran que la comunicación contribuye medianamente al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad, hay mecanismos internos de comunicación y se determinan especificaciones para generar información para los usuarios internos se conocen las responsabilidades de comunicación de cada uno para con los demás servidores en ejercicio de su cargo.

⁴¹ **Ibíd.**, p. 51.

La puntuación de las preguntas relacionadas con la evaluación de la información y la comprensión por parte de los usuarios internos se muestra muy poco desarrollo a pesar de considerar que los canales de comunicación están establecidos entre la dirección y las diferentes áreas como entre áreas de la entidad.

b) Elemento Comunicación Informativa. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,5.

Se establece que la información y sensibilización sobre el uso de los distintos mecanismos legales y administrativos de participación ciudadana es casi inexistente. Se informa medianamente sobre programas, servicios, obras etc. Para propiciar la participación social. No se establecen mecanismos de comunicación con las veedurías para el acceso oportuno y confiable a la información y no se evidencia por este medio que la entidad desarrolle procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía, sin embargo, se conoció que la dirección ha participado en algunos consejos municipales con este fin. La información que se produce en la dirección llega en mediana medida a los servidores de la entidad, así como se considera que los medios para que la información fluya internamente hay que mejorarlos.

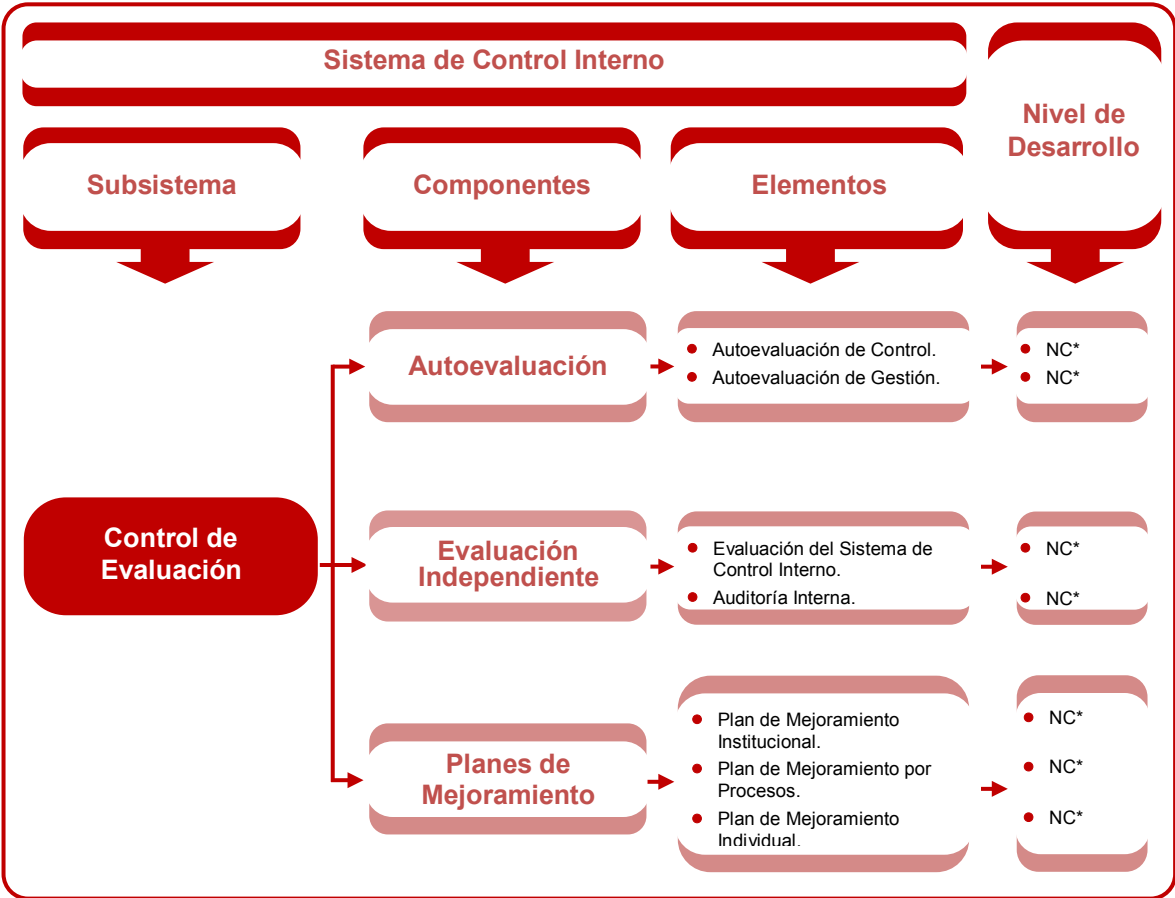
c) Elemento Medios de Comunicación. Nivel de Desarrollo según Encuesta: 2,6.

“La comunicación contribuye a crear un clima organizacional de confianza brindando información oportuna, eliminando el rumor y evitando la manipulación y distorsión del mensaje”. Es necesario mejorar sustancialmente este aspecto junto con los mecanismos de comunicación con los usuarios existentes. Es necesario plantear medios de comunicación de mayor acceso a la ciudadanía, aprovechando los recursos existentes y la retroalimentación que genere unidad de criterio o de mejoramiento, así como realizar un plan estratégico de comunicación para una adecuada utilización de medios de carácter interno y/o externo.

7.2.7.2.3 Subsistema Control de Evaluación. Este subsistema desarrolla mecanismos de medición, evaluación y verificación, necesarios para determinar la eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno. Permiten realizar el seguimiento a los procesos, el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento⁴².

⁴² *Ibíd.*, p. 59.

Figura 5. Diagnóstico: Subsistema Control de Evaluación



Componente Autoevaluación

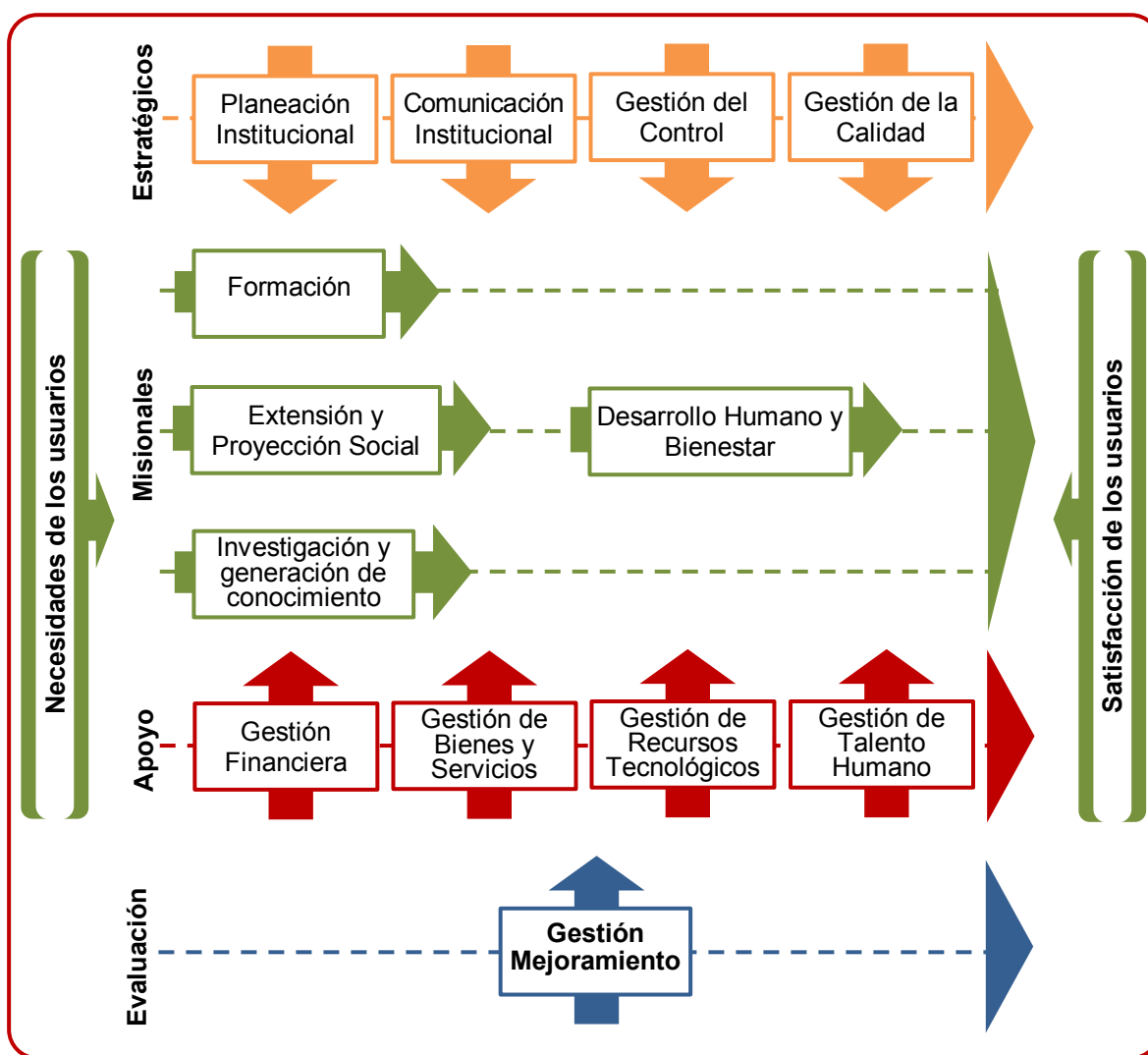
Pudo evidenciarse que se realizan acciones de autoevaluación para responder a los requerimientos de la Oficina de Planeación y la Dirección de Regionalización, mediante la presentación de informes anuales de gestión e informes de la ejecución del Plan de Acción, esta se realiza semestralmente. Sin embargo, no se evidencian mecanismos de verificación que permitan determinar la eficacia y efectividad de los controles y no se realiza seguimiento a las estrategias utilizadas para su logro. El desempeño de los servidores públicos se evalúa mediante el seguimiento de metas una vez al año para personal nombrado, no se realiza para el personal administrativo y los docentes son evaluados mediante evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa por parte de los estudiantes pero no hay un plan de mejora que responda a los resultados de la evaluación. Es necesario implantar mecanismos de seguimiento a las evaluaciones no satisfactorias y el planteamiento de planes de mejora y seguimiento a los mismos.

Con relación al Control Interno, la Regional recibió la primera visita de Auditoría en el año 2009 en la que se auditaron los procedimientos y documentación relacionada con la ejecución de los recursos y contrato de transferencia con la Fundación y se llevaron a cabo acciones correctivas pero no hay un documento que lo evidencie.

8. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Trece procesos permiten a la Universidad del Valle desarrollar su objeto estructurados en cuatro Subsistemas: *Estratégico, Misional, Operativo y Apoyo*⁴³, los cuales se identifican en el Mapa de Procesos y se describen sus objetivos.

Figura 6. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle



Fuente: Sede Regional Zarzal. Oficina de Servicios Administrativos. 2010.

⁴³

UNIVERSIDAD DEL VALLE. OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL. *Manual de Operaciones y de Calidad del Sistema de Gestión Integral de Calidad - GICUV*. Febrero de 2010. p. 31.

8.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Mediante los que la Universidad del Valle establece sus políticas y estrategias, fija sus objetivos, comunicación, Gestión de la Calidad y Gestión del Control Interno que apoya la revisión por la dirección y su objetivo aplica para la Sede Regional Zarzal.

- **Planeación Institucional.** Permite definir las estrategias y objetivos de la Universidad, mejorando su desempeño y dar respuesta a las necesidades de la comunidad Universitaria y la sociedad en general.
- **Comunicación Institucional.** A través de éste se definen las estrategias y políticas en materia de comunicación informativa y organizacional buscando incidir de manera activa en el fortalecimiento de procesos de identidad, gobernabilidad, convivencia, sentido de arraigo y pertenencia con la Universidad. Incluye los procedimientos de Comunicación Organizacional, manejo de las Relaciones Institucionales y los Medios de Comunicación de la Institución.
- **Gestión del Control.** A través de éste la Institución formula políticas de dirección de los controles, que afectan los procesos misionales y de apoyo para la toma de decisiones y la definición de estrategias. Incluye los procedimientos de Control Interno, Control Disciplinario y Formulación de Normas.
- **Gestión de la Calidad.** A través de éste la Institución formula las políticas y estrategias para la implantación y sostenimiento del Sistema de Gestión Integral de Calidad –GICUV– con el objeto de generar una cultura organizacional basada en la satisfacción de sus actores. Incluye el Compromiso y Estilo de la Dirección, Clima Organizacional y Políticas Institucionales para el Manejo de la Documentación y Registros del Sistema de Gestión de Calidad.

8.2 PROCESOS MISIONALES

“Proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser”⁴⁴.

44

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Manual de Implementación*. Bogotá. Marzo, 2006. p. 28.

- **Formación.** A través de éste la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos. Se realiza mediante las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.
- **Extensión y Proyección Social.** A través de este proceso se busca la interacción con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas, promoviendo la generación de conocimiento en los ámbitos de la consultoría, asesoría y articulación con el Sector Productivo.
- **Desarrollo Humano y Bienestar.** Proceso referido a que los miembros de la comunidad Universitaria se caractericen por su compromiso y responsabilidad social y ciudadana, su capacidad para contribuir al desarrollo de su entorno familiar y colectivo y por su disposición a comprometerse con su propio desarrollo personal, ético y cultural.
- **Investigación y Generación del Conocimiento.** Proceso orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción de desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea, buscando soluciones que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

8.3 PROCESOS DE APOYO

“Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación”⁴⁵.

- **Gestión Financiera.** Proceso a través del cual la Institución garantiza la gestión eficiente de los recursos financieros de la Universidad del Valle.
- **Gestión de Bienes y Servicios.** Proceso a través del cual la Institución administra los bienes muebles e inmuebles y los servicios de apoyo de la Universidad. Incluye los procedimientos de Contratación, Proyectos de Infraestructura Física, Inventarios, Seguridad, Jardinería, Mantenimiento, Correo y Archivo.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 28.

- **Gestión de Recursos Tecnológicos.** Proceso a través del cual la Institución administra los recursos tecnológicos de información y telecomunicaciones. Incluye los procedimientos de administración del Hardware, Software, Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones.
- **Gestión del Talento Humano.** Proceso a través del cual se gestiona la relación laboral de sus funcionarios para garantizar su idoneidad y competencias en el cumplimiento de la Misión de la Institución. Incluye los procedimientos de ingreso, desarrollo humano, retiro, seguridad social, pensión y el manejo de relaciones laborales colectivas.

8.4 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO

“Incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte integral de los Procesos Estratégicos, de Apoyo y los Misionales”⁴⁶.

Para la ejecución de estos procesos la Universidad ha diseñado subprocesos y procedimientos de los cuales se identifica como aplicados en la Regional los que se encuentran en la Tabla 6. Matriz de Identificación, Evaluación y Valoración de Riesgos.

⁴⁶ **Ibíd.**, p. 28.

9. ANÁLISIS DEL RIESGO

El Análisis del Riesgo busca identificar el nivel de riesgo y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El Análisis del Riesgo dependerá de la información obtenida en la identificación de riesgo y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

El Decreto 1599 de 2005 establece: “Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo”⁴⁷.

9.1 CALIFICACIÓN DEL RIESGO

Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera presenta el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

Para determinar la probabilidad, se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 2. Escala de Probabilidad

Valor	Nivel de Probabilidad	Descripción
a	Casi Certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
b	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
c	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
d	Raro	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.

⁴⁷

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Cartillas de Administración Pública. Guía de Administración del Riesgo*. 4 ed. Bogotá D.C. Noviembre 2009. p. 31.

Se debe calificar cada uno de los Riesgos según la Matriz de acuerdo a las siguientes especificaciones: **Frecuente o Casi Cierto** con 4, **Probable** con 3, **Posible** con 2, **Raro** con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo.

Para determinar el impacto, se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 3. Escala de Impacto

Valor	Nivel de Impacto	Descripción
4	Muy Alto	Pérdida de competitividad. Incumplimiento con entes reguladores, normatividad. Pérdida de tiempo en reprocesos que afecte la actividad general de la Regional. Pérdida de capacidad de desarrollo de la Regional.
3	Alto	Afectación de proceso y/o procedimientos a nivel Central. Pérdidas que requieran reproceso de actividades con inversión de más de un día de trabajo en un área o puesto de trabajo específico. Pérdida de usuarios entre el 1 y el 10% de una cohorte.
2	Moderado	Afectación de proceso o procedimientos a nivel de la Regional. Pérdida de usuarios inferior al 1% de un programa o área específica.
1	Bajo	Afectación a un grupo inferior al 1% de los usuarios de la Regional. Afectación con pérdida de tiempo en reprocesos inferior a 4 horas.

El impacto si es **Bajo** con 1, si es **Moderado** con 2, **Alto** con 3, **Muy Alto** con 4; para determinarlo se toma el mayor valor que se ha obtenido según las tablas de impacto.

9.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Si el riesgo se ubica en la **Zona de Riesgo Baja**, significa que su Probabilidad es Rara, Improbable o Moderada y su impacto es insignificante o menor, permite a la entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que poseen.

Si el riesgo se ubica en la **Zona de Riesgo Extrema**, su Probabilidad es Moderada, Probable o Casi Certeza y su Impacto Moderado, Mayor o Catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible. De lo contrario, se debe implementar controles preventivos para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (Riesgo, Moderada o Alta), se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos en las zonas Moderada o Baja. Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto Catastrófico, la entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Tabla 4. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Probabilidad	Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Muy Alto (4)
4 Frecuente o Casi Cierto (a)	M	A	E	E
3 Probable (b)	B	M	A	E
2 Posible (c)	B	B	M	A
1 Raro (d)	B	B	B	M

B: Zona de Riesgo Baja, asumir el riesgo.

M: Zona de Riesgo Moderada, asumir el riesgo, reducir el riesgo.

A: Zona de Riesgo Alta, reducir el riesgo, evitar el riesgo, compartir o transferir.

E: Zona de Riesgo Extrema, evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la entidad, para cumplir su propósito.

- Medir el impacto de las consecuencias del riesgo sobre las personas y los recursos o coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales o desarrollar los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

9.3 VALORACIÓN DEL RIESGO

El Decreto 1599 de 2005 establece: “Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la entidad pública al impacto del Riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento”.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el elemento de control, denominado “Controles”, del *Subsistema de Control de Gestión*, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijaciones de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que estos se clasifican en:

- **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y respondes a las siguientes preguntas:

1. ¿Los controles están documentados?
2. ¿Se están aplicando en la actualidad?
3. ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

Una vez respondidas todas las preguntas se procede a realizar la valoración así:

Calificados y evaluados los riesgos, se analizan frente a los controles existentes en cada riesgo.

Se ponderan según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).

Se ubica en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, el estado final del riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo (Ver Tabla 7).

Tabla 5. Escala de Valoración del Riesgo

Criterios	Valoración del Riesgo
No existen controles.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados.	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad).
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad).

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
- Priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor impacto en la entidad en caso de materializarse.

Tabla 6. Matriz de Identificación, Evaluación y Valoración de Riesgos

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
PROCESOS MISIONALES										
1. FORMACIÓN										
Objetivo: a través de éste la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos. Se realiza mediante las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.										
1.1. Gestión de Programas Académicos.	1.1.1. Extensión de Programas Académicos a Sedes u otros lugares.	R1. No haya confianza en el Sistema de Regionalización.	Escaso análisis de la tendencia hacia la regionalización y/o ambivalencia entre el reconocimiento de esta tendencia y las acciones por parte de las unidades académicas, escuelas, institutos y facultades de la Universidad que no se reflejan en el apoyo al Sistema de Regionalización.	A pesar de que el "FORTALECIMIENTO DEL CARÁCTER REGIONAL" comprende la quinta estrategia en el Plan de Desarrollo 2005-2015, no se den acciones para su cumplimiento por parte de las diferentes instancias en la Universidad.	Pérdida de competitividad frente a otras instituciones en la región.	a: Casi Cierto	4: Muy Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye como estrategia el Fortalecimiento del Carácter Regional.	
	1.1.2. Renovación del Registro Calificado.	R2. La información no se envíe oportunamente.	Contingencias en la plataforma tecnológica de proveedores de servicio de internet.	La información de la Regional no se pueda enviar a través del sistema por interrupciones inesperadas y prolongadas por más de un (1) día.	Incumplimiento en el envío de información.	c: Posible	3: Alto		Control no documentado. Se ha utilizado otros servicios de correo y ha sido efectivo.	
	1.1.3. Acreditación de Programas Académicos de Pregrado.	R3. Presentar información excesiva. Obviar información en la realización del documento.	Falta de conocimiento y experticia en la presentación de información con pertinencia, en la solicitud, por parte del personal encargado.	Colocar información no solicitada por la DACA o no oportuna para la reacreditación.	No conformidad manifiesta por pares. Pérdida de tiempo en reproceso de información.	d: Raro	2: Moderado		Documentado con el F-01-MP-04-01-DACA. Se aplica y es efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.1. Gestión de Programas Académicos.	1.1.3. Acreditación de Programas Académicos de Pregrado.	R4. Formatear la memoria accidentalmente.	Falta de experticia en personal que realice labores de mantenimiento de software e inexistencia de mecanismos institucionales de copias de seguridad.	Cuando se presente dificultades provocadas por virus no sea posible realizar copias o por falla humana se dañe la información.	Pérdida de la información. Pérdida de tiempo por reproceso de la actividad.	c: Posible	3: Alto		* Antivirus licenciados. * Copias de Seguridad en otros formatos no institucionalizados, han sido efectivos.	
	1.1.4. Renovación de la Acreditación de Programa Académico de Pregrado.	R5. Presentar información excesiva Obviar información en la realización del documento.	Falta de conocimiento y experticia en la presentación de información con pertinencia, en la solicitud, por parte del personal encargado.	Colocar información no solicitada por la DACA o no oportuna para la reacreditación.	No conformidad manifiesta.	d: Raro	2: Moderado		Documentado con el F-01-MP-04-01-DACA. Se aplica y es efectivo.	
		R4. Formatear la memoria.	Falta de experticia en personal que realice labores de mantenimiento de software e inexistencia de mecanismos institucionales de copias de seguridad.	Cuando se presente dificultades provocadas por virus no sea posible realizar copias o por falla humana se dañe la información.	Pérdida de la información. Pérdida de tiempo por reproceso de la actividad.	c: Posible	3: Alto		* Antivirus licenciados. * Copias de Seguridad en otros formatos no institucionales. Se utilizan y son efectivos.	
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.1. Oferta de Programas Académicos y Cupos para Inscripciones de Pregrado.	R1. No haya confianza en el Sistema de Regionalización.	Poco conocimiento y análisis de la tendencia a la regionalización y los procesos de desconcentración y descentralización de la educación superior estatal en la región, por parte de los distintos actores de la comunidad universitaria.	La oferta académica depende de las facultades e institutos los cuales no han integrado la regionalización en sus políticas. Resistencia a la oferta de programas en el sistema.	La oferta no responde a las necesidades de la región, convirtiéndose en una oferta con falta de oportunidad.	b: Probable	3: Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye como estrategia el Fortalecimiento del Carácter Regional.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.2. Asignación Académica a Profesores.	R6. No tener disponibilidad del recurso profesoral.	La Administración Central no adopte acciones concretas para garantizar una planta docente al sistema de Regionalización.	La contratación temporal de profesores no hace atractiva la plaza para los profesionales quienes pueden optar por ofertas más atractivas.	Pérdida de tiempo para reemplazar o conseguir profesor. Retraso en iniciación de actividades. Reproceso en contratación.	b: Probable	4: Muy Alto		Solicitud de disponibilidad de horario a los profesores para siguiente periodo académico. Fortalecimiento del clima organizacional adecuado.	
	1.2.3. Asignación de Aulas.	R7. Número de salones existentes sea inferior a los requeridos o que su capacidad no responda a lo requerido.	Crecimiento de la Regional por necesidades del medio, como ampliación de cobertura, entre otros y edificaciones con insuficiencias físicas.	La utilización de los espacios para salones está llegando a su capacidad máxima. Adicionalmente los espacios existentes no son suficientes para albergar el número de estudiantes por semestre requeridos.	Disconfort. Quejas por parte de los usuarios.	b: Probable	4: Muy Alto		Manual de Procedimientos MP-04-02-01, asignación de aulas comunes- Etapa 3. Acuerdos verbales de préstamo de espacios con otras instituciones, se aplican y han sido efectivos.	
	1.2.4. Inscripción y Admisión de estudiantes a Programas de Pregrado.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	Bajo desarrollo sociocultural y económico de la Región. Usuarios poco familiarizados con la tecnología, muestran incapacidad para seguir instrucciones.	Los usuarios compran el PIN y no realizan el procedimiento de inscripción por mala interpretación de la información.	Pérdida de inscripciones.	c: Posible	3: Alto		Instructivo para la inscripción documentado, se aplica.	
		R9. Número de inscripciones por debajo de los requerimientos para abrir programas.	Bajo nivel educativo en la región que se refleja en bajos puntajes en los exámenes de Estado - SABER- (ICFES).	Los egresados de los colegios no cumplen con los requisitos exigidos por la Universidad en resultados del ICFES y buscan otras instituciones con menos exigencias	No se puede abrir el programa.	b: Probable	3: Alto		Oferta de cursos de PRE-ICFES particulares y por convenio temporal con los municipios.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.4. Inscripción y Admisión de estudiantes a Programas de Pregrado.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	Dependencia de la capacidad del sistema de la Sede Central el cual presenta frecuentemente saturaciones y bloqueos.	En el momento de las inscripciones el sistema se bloquea o presenta demoras, las personas creen que el proceso ha terminado y concluyen quedan sin inscribirse.	Pérdida de inscripciones.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.	
	1.2.5. Admisión de Estudiantes a Programas Académicos de Pregrado por Reingreso a Primer Semestre.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	Dependencia de la capacidad del sistema de la Sede Central al cual presenta frecuentemente saturaciones y bloqueos.	Capacidad del servidor de la Sede Central no permite un proceso ágil de inscripción y matrícula. Presenta desconexiones inesperadas constantes y demoras en el ingreso de la información.	Reclamaciones por pérdida de oportunidad del usuario de reingresar. * Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	3: Alto		Control no documentado. Se solicita autorización para acceder al sistema en fechas extra y ha sido efectivo.	
	1.2.6. Admisión de Estudiantes a Programas Académicos de Pregrado por Reingreso con Traslado.	R10. No identificar deudas de otras Sedes.	Deficiencia en la aplicación de controles para el cumplimiento de requisitos en el sistema de regionalización.	No hay un control establecido a nivel institucional para las deudas adquiridas por los usuarios en otra Sede.	Pérdida de capacidad de control.	c: Posible	2: Moderado		No hay controles.	
	1.2.7. Traslado de estudiantes de Programas Académicos de Pregrado.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	Dependencia de la capacidad del sistema de la Sede Central el cual presenta frecuentemente saturaciones y bloqueos.	Capacidad del servidor de la Sede Central no permite un proceso ágil de inscripción y matrícula. Presenta desconexiones inesperadas constantes y demoras en el ingreso de la información.	Reclamaciones por pérdida de oportunidad del usuario. * Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	2: Moderado		Control no documentado. Se solicita autorización para acceder al sistema en fechas extra y ha sido efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.8. Cambio de Sede de Estudiantes.	R11. Aumento del número de usuarios en salones pequeños.	Crecimiento de la Regional por necesidades del medio, como ampliación de cobertura, entre otros y edificaciones con insuficiencias físicas.	El número de solicitudes aprobadas sobre pase la capacidad del espacio programado para los cursos.	Disconfort. Quejas por parte de los usuarios.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.	
	1.2.9. Liquidación Derechos Económicos por Concepto de Matrícula- Estudiantes de Primer Semestre.	R12. Generación de recibos de pago con liquidaciones erradas.	Avances tecnológicos no utilizados por la Universidad y software obsoleto.	El software dejó de actualizarse en el año 2000, dejó de ser usado comercialmente. Crea errores inexplicables que generan errores de liquidación en los recibos de pago.	Pérdida de confianza y credibilidad. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	4: Muy Alto		No hay controles.	
		R13. El equipo o el software no funcione.	Planes de mantenimiento incipientes. No se realicen mantenimientos de acuerdo con necesidades de los equipos y software del procedimiento.	El equipo puede presentar daños inesperados requiriendo reprocesar información.	Pérdida de información. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	4: Muy Alto		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un plan de mantenimiento documentado. No es suficiente.	
	1.2.10. Liquidación Derechos Económicos por Concepto de Matrícula - Estudiantes Antiguos.	R12. Generación de recibos de pago con liquidaciones erradas.	Avances tecnológicos no utilizados por la Universidad y software obsoleto	El software dejó de actualizarse en el año 2000, dejó de ser usado comercialmente. Crea errores inexplicables que generan errores de liquidación en los recibos de pago.	Pérdida de confianza y credibilidad.	c: Posible	4: Muy Alto		No hay controles.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.10. Liquidación Derechos Económicos por Concepto de Matrícula - Estudiantes Antiguos.	R13. El equipo o el software no funcione.	Planes de mantenimiento incipientes. No se realicen mantenimientos de acuerdo con necesidades de los equipos y software de los procedimientos y de protección desactualizados.	El equipo puede presentar daños inesperados requiriendo reprocesar información.	Pérdida de información. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	4: Muy Alto		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un Plan de mantenimiento documentado. No es suficiente.	
	1.2.11. Elaboración de Certificados.	R14. Deterioro del documento en su desplazamiento entre la Sede Central y la Regional.	Dependencia de la Sede Central para este procedimiento y sistema de correo con las regionales poco ágil.	La correspondencia se envía con funcionarios o conocidos que viajen no hay otro sistema para este tipo de correspondencia. El proceso está centralizado.	Pérdida de imagen.	d: Raro	2: Moderado		Procedimiento para envío en paquetes seguros. No está documentado, es efectivo.	
	1.2.13. Registro de Calificaciones.	R15. La demanda de los usuarios supere la capacidad de transmisión de datos y el sistema saturate.	Capacidad para transmisión de datos del sistema SIRA.	Ocurrencia de bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloquea o se pone lento cada vez que se está en la actividad.	Pérdida de información, capacidad de respuesta limitada, pérdida de tiempo.	b: Probable	2: Moderado		Contrato con ancho de banda a 1,5 Mgs, canal dedicado 1/1 con proveedor. No es suficiente.	
		R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Existencia de eventos relacionados con el cambio climático, eventos adversos relacionados con proveedores de servicio de energía en internet y software dañino que afecta la tecnología de la información a través de redes.		c: Posible	4: Muy Alto		Resolución de cronograma para digitación de calificaciones que contempla varios días para el procedimiento. Es efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.14 Registro de Equivalencias.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Capacidad para transmisión de datos del sistema SIRA.	Ocurrencia de bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloquea o se pone lento cada vez que se está en la actividad.		b: Probable	2: Moderado		Contrato con ancho de banda a 1,5 Mgs, canal dedicado 1/1. No es suficiente.	
		R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Pérdida de información, pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
	1.2.15 Registro de Bajo Rendimiento y Estimulo Académico.	R15. La demanda de los usuarios supere la capacidad de transmisión de datos y el sistema saturate.	Capacidad insuficiente para transmisión de datos del sistema SIRA.	Ocurrencia de bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloquea o se pone lento cada vez que se está en la actividad.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios y grupo de trabajo.	b: Probable	2: Moderado		Contrato de servicio con ancho de banda a 1,5 Mgs, canal dedicado 1/1 con proveedor. No es suficiente	
		R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Contingencias relacionadas con las comunicaciones y el internet.	Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Pérdida de información, pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
		R13. El equipo o software requerido no funcione.	Planes de mantenimiento incipientes. No se realicen mantenimientos de acuerdo con necesidades de los equipos y software de protección desactualizados.	El equipo puede presentar daños inesperados requiriendo reprocesar información.	Pérdida de información. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	3: Alto		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.16. Registro de Asignaturas en Cupo Libre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Capacidad para transmisión de datos del sistema SIRA y contingencias relacionadas con las comunicaciones y el internet.	Ocurrencia de bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloque o se pone lento cada vez que se está en la actividad.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios y grupo de trabajo.	c: Posible	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
			Errores humanos en la alimentación de la información de base del sistema de matrícula académica.	Asignación de información de algún curso asignado a otro existente o no.	Reclamaciones por parte de usuarios. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	2: Moderado		Revisar los registros antes de guardar. No está documentado pero se realiza y es efectivo.	
	1.2.17. Matrícula Académica de Estudiantes de Pregrado.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Capacidad para transmisión de datos del sistema SIRA y contingencias relacionadas con las comunicaciones y el internet.	Ocurrencia de bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloque o se pone lento cada vez que se está en la actividad. Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios y grupo de trabajo.	b: Probable	3: Alto		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
	3. Adición y Cancelación de Asignaturas.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Deficiencias en los sistemas de comunicación, el servicio de internet y el sistema SIRA.	Bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloque o se pone lento cada vez que se está en la actividad. Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Reclamaciones por parte de usuarios. Pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.18. Cancelación de Semestre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Deficiencias en los sistemas de comunicación, el servicio de internet y el sistema SIRA.	Bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloque o se pone lento cada vez que se está en la actividad Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Reclamaciones por parte de usuarios. Pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
	1.2.19. Cancelación Extemporánea de Semestre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Deficiencias en los sistemas de comunicación, el servicio de internet y el sistema SIRA.	Bloqueo o lentitud en la transmisión de datos, el sistema se bloque o se pone lento cada vez que se está en la actividad. Posibles interrupciones en el servicio de internet u otros como el servicio de energía eléctrica.	Reclamaciones por parte de usuarios. Pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.	
1.3. Apoyo y Estimulo a Estudiantes.	1.3.1. Monitoría Administrativa.	R17. No cumplir con la normatividad.	El modelo de gestión por procesos no se interiorice en los servidores públicos de la Universidad.	Desconocimiento por parte de algunos funcionarios de los requisitos para optar por una monitoría. Se reciben D-10 que no cumplen requisitos. No se sigue el procedimiento.	Devoluciones de documentación. Incumplimiento.	b: Probable	2: Moderado		Actividades de sensibilización, actividades de inducción y reintroducción No documentado.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.3. Apoyo y Estímulo a Estudiantes.	1.3.2. Apoyo Económico Actividades de Campo.	R17. No cumplir con la normatividad.	No hay reglamentación en la Regional para los apoyos económicos.	Se otorgan de acuerdo con las necesidades presentadas.	Pérdida de confianza y credibilidad.	c: posible	4: Muy Alto		Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, se realiza y es efectivo.	
	1.3.3. Apoyo Económico Actividades de Campo Bienestar.	R18. No contar con recursos en el momento de ser requeridos.	Presupuesto limitado para la regionalización y la forma de aumento del mismo impide la inclusión de recursos para actividades extracurriculares y dirigidos a la comunidad programadas a través de la Biblioteca Regional.	El ingreso por bienestar está relacionado con la estratificación de los estudiantes. Los estudiantes son en su gran mayoría estratos 1 y 2 no pagan bienestar. No se pueda planear y establecer lineamientos para el otorgamiento de apoyos económicos.	Reclamaciones por parte de usuarios. Pérdida de confianza. Pérdida de credibilidad.	b: Probable	3: Alto		Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, verificación de recursos propios, se realiza y es efectivo.	
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.1. Gestión de Actividades Culturales y Exposiciones de la Biblioteca.	R19. Riesgos relacionados con la seguridad y conservación de las muestras en exposición.	Eventos relacionados con el clima y edificación que permite el ingreso, a niveles altos, de polvo en verano, ingreso de agua lluvia en invierno, la luz y el calor del sol entra por ventanas.	La orientación del edificio con respecto al sol produce el ingreso de luz y calor en el espacio para las exposiciones culturales poniendo en riesgo de deterioro las muestras. Igualmente el techo presenta algunas perforaciones lo que produce goteras.	Pérdida de confianza. Demandas por daño en muestras de exposición.	a: Casi Cierto	3: Alto		Exigencia de pólizas. Controles no documentados para evitar el riesgo durante las actividades.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.2. Selección y Adquisición del Material Bibliográfico.	R20. Los usuarios no realicen la solicitud de adquisición de material bibliográfico.	Los medios ofrecidos no estén disponibles continuamente o no contar con medios que permitan la identificación continua de necesidad de material bibliográfico por parte de los usuarios. Se realiza la convocatoria para esta actividad por periodos académicos.	Los mecanismos de registro de necesidades de adquisición de material bibliográfico no estén disponibles para ser utilizados en cualquier momento.	Pérdida de oportunidad de adquirir material que se requiera para el ejercicio de la academia.	b: Probable	3: Alto		Convocatoria abierta para estudiantes y profesores en cartelera y a través de correo electrónico. Procedimiento no documentado, ha sido efectivo.	
		R21. Retrasos en el procedimiento de adquisición y compras.	Falta de conocimiento en las normas aplicables por la Universidad sobre el procedimiento de adquisición de material bibliográfico, por parte del responsable de la adquisición.	El procedimiento de adquisición de bienes y servicios no sea socializado para todas las áreas y se presenten devoluciones de la solicitud por parte de la oficina encargada a causa de falta de aplicación de normas.	Pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	3: Alto		Formato de orden de pedido. No es suficiente.	
			Elaboración de presupuesto de la Regional con poca participación de las diferentes áreas y formas de aprobación del presupuesto por parte de la Universidad basados en ejecuciones de años anteriores y no sobre proyectos de desarrollo de la Regional.	No se realicen planes de compra donde incluya el material requerido y cuando se requiere no haya recursos para efectuar la compra.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	a: Casi Cierto	2: Moderado		Formato de orden de pedido. No es suficiente.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.2. Selección y Adquisición del Material Bibliográfico.	R22. Se agoten los implementos para la magnetización del material bibliográfico.	Elaboración de presupuesto de la Regional con poca participación de las diferentes áreas y formas de aprobación del presupuesto por parte de la Universidad basados en ejecuciones de años anteriores y no sobre proyectos de desarrollo de la Regional.	No se realicen planes de compra donde incluya el material requerido y cuando se requiere no haya recursos para efectuar la compra.	Pérdida de tiempo en espera del material.	b: Posible	2: Moderado		Formato de orden de pedido. No es suficiente.	
	1.4.3. Registro y Preparación del Material Bibliográfico.	R22. Se agoten los implementos para la magnetización del material bibliográfico.	Elaboración de presupuesto de la Regional con poca participación de las diferentes áreas y formas de aprobación del presupuesto por parte de la Universidad basados en ejecuciones de años anteriores y no sobre proyectos de desarrollo de la Regional.	No se realicen planes de compra donde incluya el material requerido y cuando se requiere no haya recursos para efectuar la compra.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	c: Posible	3: Alto		Formato de orden de pedido. No es suficiente.	
	1.4.4. Catalogación y Clasificación de Material Bibliográfico.	R23. No se provea el recurso humano o recursos económicos para realizar la catalogación por personal profesional.	La acción de los Comités existentes no se vea reflejada en políticas claras por parte de la Universidad respecto a las regionales, con acciones de inclusión en la toma de decisiones del nivel central.	Se reciban donaciones de material bibliográfico que debe ser catalogado y no cuenta con personal profesional para la labor. La biblioteca central no asuma los costos por este concepto generados en las Regionales y dificultades para tomar decisiones.	Pérdida de oportunidad del beneficio por parte de los usuarios.	b: probable	3 Alto		No hay controles.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.5. Reparación de material deteriorado.	R24. El material encuadernado devuelto por el proveedor no cumpla con requisitos de encuadernación.	Falta de experticia o errores humanos por parte del proveedor.	Falta de experticia o errores humanos por parte del proveedor que afecten la calidad del trabajo en el material encuadernado.	Pérdida de oportunidad de beneficio del material por parte del usuario.	d: Raro	2: Moderado		MP-04-11-DBIBF- Revisar el material bibliográfico encuadernado y recibirlo si cumple los requisitos. Es efectivo.	
	1.4.6. Préstamo de Material Bibliográfico.	R25. No tener disponibilidad de material solicitado por usuarios.	Ausencia de personal o cierre parcial por eventos naturales o contingencias ajenas a la biblioteca.	Incapacidad por enfermedad común, no hay personal para reemplazo. Eventos naturales que obliguen la suspensión del servicio.	Pérdida de oportunidad de beneficio del material por parte del usuario	d: Raro	3: Alto		No hay controles.	
			Falta de disponibilidad de ejemplares actualizados en algunas áreas.	Los usuarios solicitan ejemplares actualizados que no están disponibles.	Quejas y reclamos por parte de los usuarios.	c: Posible	3: Alto		Solicitud de préstamo interbibliotecario con Sede Central y Sedes Regionales. Control documentado se utiliza. No es suficiente.	
	1.4.7. Renovación del Material Bibliográfico.	R26. Incumplimiento por parte del usuario en la solicitud de renovación.	Colocar la propia necesidad del material sobre la necesidad de otros usuarios, por parte de quien lo tiene y aspectos culturales relacionados con el principio de responsabilidad.	Usuarios que no soliciten renovación por considerar la posibilidad de no obtenerla porque otros usuarios lo estén requiriendo al mismo tiempo.	Pérdida de oportunidad de beneficio del material por parte del usuario. Pérdida de capacidad de control.	b: Probable	3: Alto		Existencia de varios ejemplares de un mismo material. Reglamento de uso de servicios de la biblioteca. Sanciones.	
	1.4.8. Cancelación de Material Bibliográfico.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	Dependencia de la tecnología y eventos o acciones humanas que afecten su correcto funcionamiento.	Interrupciones en la conexión de la red utilizada.	Quejas y reclamos por parte de los usuarios y pérdida de capacidad de respuesta.	c: Posible	1: Bajo		Registro en la ficha del material y ficha de ingreso a biblioteca.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.8. Cancelación de Material Bibliográfico.	R27. Recepcionar material deteriorado.	La naturaleza de del material bibliográfico está sujeta a deterioro por uso o por incidentes que lo afecten.	Malestar en otros usuarios, pérdida de capacidad de respuesta a otros usuarios.	Quejas y reclamos por parte de los usuarios.	c: Posible	3: Alto		MP-04-12-DBIB. 5,3 Etapa 2:" Verificar que el material bibliográfico devuelto cumpla con lo requerido. Se utiliza y es efectivo.	
	1.4.9. Reposición de Material Bibliográfico por Pérdida o Daño.	R28. El usuario no responda con el compromiso de reposición del material.	Aspectos culturales relacionados con principios de responsabilidad y/o retiros involuntarios por situación social de la región.	El usuario se retire de la Universidad y no reponga el material.		c: Posible	3: Alto		Solicitud de Paz y Salvo de Biblioteca para trámites académicos. Se utiliza y es efectivo.	
	1.4.10. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca.	R29. No disponer de recursos requeridos para atender la demanda por parte de los usuarios.	Los avances tecnológicos crean nuevas necesidades en los usuarios y los recursos económicos son escasos para este tipo de actividad	Hay poca existencia de computadores y programas de software libre prevalece en la Universidad limitando el uso de software ampliamente aceptados. Dificultades con el proveedor de internet y de conexión con la red de la Universidad.	Pérdida de capacidad de innovación. Pérdida de oportunidad de beneficio de tecnologías ampliamente aceptadas.	c: Posible	2: Moderado		Procedimiento para reservar espacios y equipos audiovisuales. No está documentado pero se utiliza y es efectivo.	
			Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Existencia de eventos relacionados con el cambio climático, eventos adversos relacionados con proveedores de servicio de energía e internet y software dañino que afecta la tecnología de la información a través de redes.	Pérdida de tiempo en reprocesos.	b: Probable	2: Moderado		Existen controles como el internet WiFi, antivirus licenciados, No hay control para suspensión de energía eléctrica.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.10. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca.	R30. No asistencia de usuarios a capacitación.	Cultura de no lectura de información en carteleros o página web por parte de los usuarios de la Regional.	Los usuarios no se enteren de la convocatoria a la capacitación.	Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	2: Moderado		Programa de inducción a estudiantes de primer semestre, es efectivo.	
	1.4.11. Información y Referencia.	R31. Ubicación incorrecta del material.	Poco personal para información y referencia en la mañana respecto al número usuarios que se requieren el servicio. Los usuarios deben acceder directamente a las colecciones para su consulta o reubicación.	Ubicación de material en espacio diferente al asignado por el personal de biblioteca si lo hacen los mismos usuarios.	Pérdida de tiempo en identificación y reubicación de material.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.	
	1.4.12. Préstamo de Material de Hemeroteca.	R31. Ubicación incorrecta del material.	Poco personal para información y referencia en la mañana respecto al número usuarios que se requieren el servicio. Los usuarios deben acceder directamente a las colecciones para su consulta o reubicación.	Ubicación de material en espacio diferente al asignado por el personal de biblioteca si lo hacen los mismos usuarios.	Pérdida de tiempo en identificación y reubicación de material.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.	
		R32. Disconfort en los usuarios y las personas que prestan el servicio.	Ubicación de la hemeroteca en segundo piso del edificio donde las condiciones de calor están por encima de niveles adecuados para el servicio.	Los usuarios manifiesten calor excesivo para la actividad que allí se desarrolle y puede reportarse dolor de cabeza, jaqueca.	Disconfort. Quejas por parte de los usuarios.	a: Casi Cierto	3: alto		Instalación de ventiladores. No es suficiente.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.12. Préstamo de Material de Hemeroteca.	R33. Deterioro de material.	Ubicación de la hemeroteca en segundo piso del edificio donde las condiciones de calor están por encima de niveles adecuados para el servicio.	El material es sensible al calor y el polvo y la temperatura ambiente es alta.	Pérdida de vida útil del material.	b: Probable	3: Alto		Instalación de ventiladores. No es suficiente.	
	1.4.13. Préstamo de Material Audiovisual.	R34. Entregar material deteriorado al usuario.	Condiciones medioambientales de difícil control. El material puede estar deteriorado y no existan medios audiovisuales para la verificación antes de entregarlo.		Insatisfacción de usuarios. Quejas y reclamos	b: Probable	2: Moderado		Revisión del documento al momento de la solicitud de préstamo. Ha sido efectivo.	
	1.4.14. Préstamo Interbibliotecario.	R35. No ofrecer a los usuarios la oportunidad de encontrar en otras bibliotecas el material que no esté disponible en la Regional.	Fallas en las comunicaciones. Inexistencia de un correo interesado que facilite el desplazamiento del material. Escasos recursos económicos y de personal para esta labor.	Se utilizan los contactos con docentes, estudiantes y la dirección para trasladar el material requerido pero se limita a la disposición y el tiempo.	Pérdida o deterioro de material.	b: Probable	2: Moderado		No hay controles.	
	1.4.15. Registro y Pago de Multas.	R36.El usuario no realice el pago.	Inexistencia de punto de recaudo para cuantías inferiores (menos de 1 smdlv) en la Sede y resistencia de los usuarios a acercarse al Banco para realizar la consignación.	El monto de las multas no han llegado a superar 1 smdlv y deben realizar la consignación en el banco.	Aumento de cuentas por cobrar a usuarios.	b: Probable	1: Bajo		Solicitud de Paz y Salvo de Biblioteca para trámites académicos. Se utiliza y es efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.16. Conmutación Bibliográfica.	R37. No ofrecer a los usuarios la oportunidad de encontrar en otras bibliotecas el material que no existe en la Regional.	Demoras en el envío de la información por fallas en la comunicación a través de internet.	Se presentan interrupciones en la conexión electrónica por circunstancias internas o dificultades del proveedor.	Pérdida de confianza.	b: Probable	2: Moderado		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un Plan de mantenimiento no es suficiente.	
	1.4.17. Administración de Casilleros.	R38. Pérdida de pertenencias de usuarios.	Espacio reducido para atención de la demanda de casilleros por parte de los usuarios.	El espacio para los casilleros es pequeño con relación al número de usuarios y no sea suficiente el número de casilleros para guardar las pertenencias.	Pérdida de confianza. Discomfort de los usuarios.	c: Posible	3: Alto		Orientación a porteros y usuarios para uso racional de este recurso. No es suficiente.	
	1.4.18. Atención a Usuarios Externos.	R29. No disponer de recursos requeridos para atender la demanda por parte de los usuarios.	Demanda del servicio en época de receso académico y contrataciones por periodos académicos para esta actividad.	El contrato de una auxiliar y de los monitores que brindan apoyo termina con el periodo académico. No hay personal para este fin en vacaciones.	Incapacidad para satisfacer necesidades de usuarios.	B: Probable	2: Moderado		No hay controles.	
1.5. Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje.	1.5.1. Capacitación en el uso del Campus Virtual.	R30. No asistencia a capacitaciones.	Profesores en la Regional contratados por hora cátedra limita el tiempo de dedicación a actividades diferentes a las clases.	Dificultad para congregar los docentes para una capacitación presencial puesto que tienen otros compromisos con otras instituciones y su desplazamiento se dificulta.	Pérdida de capacidad de innovación. Pérdida de oportunidad de beneficio de tecnologías para apoyo al aprendizaje.	b: Probable	3: Alto		Consulta de horarios posibles y confirmación de asistencia con anterioridad.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
1.5. Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje.	1.5.1. Capacitación en el uso del Campus Virtual.	R31. No se aplique lo aprendido mediante las capacitaciones.	Apatía de profesores y estudiantes frente al uso de campus virtual como parte de la actividad académica.	Desinterés por parte de docentes y estudiantes para utilizar el campus virtual en el proceso de aprendizaje. Se asiste a las capacitaciones pero no se implemente lo aprendido.	Pérdida de competitividad.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.	
	1.5.2. Realización de Video-conferencias.	R32. La oficina encargada en la Sede Central no realice el enlace con la Regional.	No hay una política Universitaria en comunicación que permita que la Regional esté incluida en la programación.	Resistencia por parte de las oficinas encargadas para hacer enlace con las sedes regionales por considerar que no tienen infraestructura.	Perdida de oportunidad de beneficio que ofrece la tecnología.	d: Raro	4: Muy Alto		No hay controles.	
	1.5.3. Soporte Técnico a Equipos de Computo.	R33. No contar con soporte por parte de personal profesional.	La Universidad involucre a las Sedes dentro de los planes de mantenimiento por parte de la OITEL y la Sede no cuente con profesionales para esta tarea.	En el momento de realizar una tarea de mantenimiento se desconozcan condiciones técnicas del bien. El tiempo de dedicación es un tiempo completo y se requiere por lo menos un medio tiempo más.	No se ofrecería servicio adecuado a los usuarios.	c: Posible	3: Alto		Contrato de 1 tiempo completo y se gestiona apoyo con pasantías o prácticas de estudiantes. No es suficiente	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
2. EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL										
Objetivo: a través de este proceso se busca la interacción con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas, promoviendo la generación de conocimiento en los ámbitos de la consultoría, asesoría y articulación con el Sector Productivo.										
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.1. Registro de Programas de Educación Continua.	R34. No realizar el registro o realizar registros errados.	La planta de cargos sólo cuenta con un medio tiempo para extensión de lunes a sábado.	Una sola persona atiende todas las actividades administrativas de la extensión y medio tiempo puede no ser suficiente cuando aumentan las actividades.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	d: Raro	4: Muy Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.	
	2.1.2. Direccionamiento a solicitudes de Actividades de Educación Continua.	R35. No se recepcione la solicitud oportunamente.	La planta de cargos sólo cuenta con un medio tiempo para extensión de lunes a sábado.	La atención en la Oficina de Extensión se presta solamente en la mañana.	Pérdida de oportunidad de generación de recursos propios.	b: Probable	4: Muy Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.	
		R36. No responder o responder inadecuadamente a solicitudes de usuarios realizadas en horario diferente al de la oficina de extensión.	Inexistencia de un sistema de información en red interna con acceso al personal o sistemas de información poco efectivos, en las ocasiones que no se encuentra el personal encargado.	La persona encargada de generar la información y divulgarla o entregarla al portero para la logística no lo haga.	Pérdida de credibilidad y de confianza.	b: Probable	3: Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.	
		R37. Desatender eventos o situaciones de insatisfacción de los usuarios.	Los sistemas de evaluación en la Regional no evidencian registro de planes acción correctivo, de mejora y de incentivos, para los resultados de las evaluaciones realizadas. No se evidencia el análisis y atención a los indicadores.	Se realicen evaluaciones pero no se evidencie el análisis de los resultados de los indicadores y no se realicen planes de mejora o de incentivos, según sea el caso.	Pérdida de confianza por parte de usuarios de los programas de extensión. Pérdida de capacidad de control y de oportunidades de mejora.	b: Probable	3: Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.3. Gestión de Convenios y Contratos.	R38. Análisis de compromisos con deficiencias.	El modelo de gestión por procesos no se interiorice en los servidores públicos de la Universidad.	Falta de claridad en funcionarios sobre políticas institucionales y requerimientos para la suscripción de convenios y/o contratos.	Incumplimiento de compromisos. Pérdida de credibilidad.	b: Probable	4: Muy Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo. Actividades de sensibilización para la interiorización de la Calidad. Está en desarrollo.	
		R39. No se tenga presupuesto disponible para responder con los compromisos oportunamente.	Minutas de convenios o contratos que incluyan compromisos de recursos para su ejecución y desembolsos del 100% al finalizar sin tener en cuenta si los recursos estarán disponibles por parte de la Regional.	En la minuta se contemple inversión de recursos para la iniciación y los desembolsos por parte del contratante se pacten sólo a la entrega a satisfacción, cuando la Universidad es contratista. Adquirir compromisos sin tener en cuenta la disponibilidad presupuestal.	Incumplimiento de compromisos. Pérdida de credibilidad.	b: Probable	3: Alto		Controles existen, no se aplican.	
		R40. Demora en la iniciación de proyectos.	Administraciones municipales con dificultades para ser ágiles en la toma de decisiones y aplicación errada de la normatividad para la contratación.	Tramitologías por parte de entidades municipales en la región y en la Universidad. Demora de más de 30 días para la firma de convenios y/o contratos.	Retraso en la ejecución de proyectos. Incumplimiento a las partes interesadas. Pérdida de confianza para realizar proyectos por parte de la Universidad y/o con administraciones locales.	b: Probable	3: Alto		Acompañamiento de la Sede Central. No es suficiente.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.3. Gestión de Convenios y Contratos.	R38. Análisis de compromisos con deficiencias.	El modelo de gestión por procesos no se interiorice en los servidores públicos de la Universidad.	Las diferentes áreas en la Sede que realicen convenios o contratos relacionados con las actividades propias de extensión las realicen de manera independiente de esta oficina y falta de conocimiento operativo sobre la ejecución del presupuesto y condicione.	Pérdida de interrelación de actividades y áreas. Pérdida de tiempo en reprocesos.	a: Casi Cierto	4: Muy Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo. Actividades de sensibilización para la interiorización de la Calidad. Está en desarrollo.	
		R41. No Se registre información de la actividad de extensión de manera articulada.	Las actividades propias de Extensión y vinculación con la comunidad no estén articuladas a través de la oficina de extensión en la Regional.	Otras áreas generen proyectos a través de contratos o convenios y no se reporten o se gestionen a través de la Oficina de Extensión.	Pérdida de tiempo en reprocesos. Pérdida de confianza.	b: Probable	3: Alto		Los controles no se aplican.	
		R42. No responder a las necesidades de la comunidad.	Falta de espacios y dotación de tecnología para la extensión.	La inversión se haya pensado para la actividad académica generada por los programas de educación formal y se deje de lado la educación no formal.	Pérdida de oportunidad de generación de recursos propios.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.	
		R44. Demoras en la firma de convenios. Reducción de tiempos para ejecución de las actividades.	Desconocimiento de reglamentación para convenios interadministrativos con entes públicos por parte de los funcionarios y usos errados de la normatividad por parte de administraciones municipales.	Las administraciones municipales exigen la aplicación de normas que no están en vigencia o soportes anticipados de liquidación, retrasando los desembolsos.	Pérdida de tiempo en reprocesos. Pérdida de confianza.	b: Probable	3: Alto		Acompañamiento de la Sede Central a través de la Oficina Jurídica y Dirección de Regionalización. Se ha utilizado y ha sido efectivo.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.4. Elaboración y Consolidación de Indicadores de Extensión.	R45. No tener acceso a redes de sistemas de información para realizar los registros.	Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Existencia de eventos relacionados con el cambio climático, eventos adversos relacionados con proveedores de servicio de energía e internet y software dañino que afecta la tecnología de la información a través de redes.	Incumplimiento de requerimientos. Retraso en el envío de información.	c: Posible	3: Alto		Mantenimiento por periodos académicos. No están documentados. Contrato de servicio de internet fijo y WiFi. Seguimiento a actividad de equipos.	
			Exigencias del Ministerio para utilizar plataforma tecnológica y la Universidad no tenga claridad sobre su aplicación para la Regional.	Las solicitudes y capacitaciones realizadas por la Sede Central no den respuesta a los interrogantes generados en la Regional. No haya claridad respecto a los requerimientos de información y las particularidades de la Regional y la información se solicita.	Demoras y reprocesos para dar cumplimiento con compromisos.	c: Posible	3: Alto		Acompañamiento por parte de la Sede Central, ayudan a disminuir los efectos. No es suficiente.	
2.2. Apoyo a la Inserción Laboral.	2.2.1. Gestión de Egresados.	R46. Imposibilidad de obtener o de enviar información.	Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Constante exposición de las tecnologías de sistemas de información y de comunicación a eventos adversos que intervengan en el funcionamiento adecuado de las mismas.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	c: Posible	3: Alto		Existen controles como el internet WiFi, antivirus licenciados, No hay control para suspensión de energía eléctrica.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
2.2. Apoyo a la Inserción Laboral.	2.2.2. Intermediación Laboral.	R47. No contar con información pertinente para realizar seguimiento.	Apatía de algunos empresarios para brindar información vez que se dé el proceso de vinculación de algún egresado, requerida para el seguimiento a esta actividad.	Apatía de algunos empresarios para brindar información vez que se dé el proceso de vinculación de algún egresado, requerida para el seguimiento a esta actividad.	Márgenes de error moderado en indicadores de gestión.	d: Raro	2: Moderado		No hay controles documentados.	
		R36. No responder o responder inadecuadamente a solicitudes de usuarios, por parte de otros colaboradores.	La planta de cargos sólo cuenta con un medio tiempo para el programa de egresados de lunes a viernes.	Las empresas realicen la convocatoria o solicitud de hojas de vida con poco tiempo para su respuesta y no contar con personal de tiempo completo en la Regional para realizar la divulgación a los usuarios.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	b: Probable	3: Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la secretaría de Dirección. No es suficiente.	
2.3. Emprendimiento.	2.3.1. Creación de Iniciativas Empresariales.	R48. Sostenibilidad improbable del proyecto e intermitencia de resultados.	Falta de definición de la estrategia para desarrollo del proyecto de desarrollo empresarial en la Regional.	No haya plan de trabajo y seguimiento al proyecto y no se pueda evidenciar cómo se va desarrollando.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	a: Casi Cierta	4: Muy Alto		No hay controles.	
3. INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO										
Objetivo: proceso orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción y de desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea, buscando soluciones que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.										
3.1. Gestión de Formas Organizativas de Investigación.	3.1 Gestión de los Grupos de Investigación de la Universidad del Valle	R6. No tener disponibilidad del recurso profesoral.	La Administración Central no adopte acciones concretas para garantizar una planta docente al sistema de Regionalización.	Las políticas de investigación no contemplan la posibilidad de participación de profesores vinculado por las Fundaciones.	Pérdida de capacidad de producción de conocimiento.	b: Probable	3: Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye el Fortalecimiento de la capacidad de investigativa.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
4. DESARROLLO HUMANO Y BIENESTAR										
4.1. Gestión de la Cultura, la Recreación y el Deporte.	4.1.1. Planeación y Programación de las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	Desarticulación de procesos y procedimientos en la Regional. Cultura de planeación de actividades y poca participación en la elaboración del presupuesto.	No se participa en la elaboración del presupuesto de la Regional o se realizan propuestas no documentadas y no se incluyen rubro para bienestar que obedezca a la planeación.	Dificultad para atender requerimientos de recursos económicos.	c: Posible	3: Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo. Actividades de sensibilización para la interiorización de la Calidad. Está en desarrollo.	
	4.1.2. Ejecución y Control de las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas Institucionales.	R50. El convenio se dé por terminado de manera inesperada.	No se tienen instalaciones propias y los convenios para uso de instalaciones del municipio no están formalizados.	Las actividades deben realizarse en instalaciones del municipio que sufren deterioro y la Universidad no puede mejorar. Los convenios se sostienen de manera verbal o por cartas de intensión.	Suspensión de actividades.	d: Raro	4: Muy Alto		No hay controles documentados. Se gestiona la adquisición o donación de terreno para ampliación.	
	4.1.3. Ejecución y Control de las Actividades Culturales y Deportivas Representativas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	Escasos recursos propios para la financiación de actividades culturales y deportivas representativas.	Presupuesto asignado a bienestar no responde la planeación o a los requerimientos de recursos para estas actividades.	Pérdida de representatividad.	c: Posible	3: Alto		Política no documentada para la gestión de actividades de Bienestar. Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, verificación de recursos propios. No es suficiente.	
	4.1.4. Administración de los Servicios Complementarios a las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	Inexistencia del programa de desarrollo del talento humano con todo lo ello implica. Convocatoria, selección, inducción, reincidencia, capacitación, perfiles de cargos.	Falta de conocimiento de procedimientos de la Regional para acceder a implementos deportivos o requeridos para la actividad.	Pérdida de representación.	c: Posible	3: Alto		No hay controles documentados.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
4.1. Gestión de la Cultura, la Recreación y el Deporte.	4.1.4. Administración de los Servicios Complementarios a las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas.	R51. No se pueda controlar la salida y entrada de elementos deportivos y de grupos culturales.	Espacio físico insuficiente para almacenar elementos deportivos y de grupos culturales.	Los elementos no se encuentran a cargo de la Oficina de Bienestar por carecer de espacio para este fin. Se almacenan en espacio general y el personal encargado tiene asignadas funciones diferentes, es posible que no se encuentre cuando se requiere.	Pérdida de elementos deportivos o de grupos culturales.	b: Probable	3: Alto		Formato de orden de salida de bienes de la Regional.	
		R52. No disponer de espacio para práctica de actividades culturales.	Planta física reducida sin espacios adecuados para realizar práctica de actividades culturales.	El espacio asignado sea requerido para actividades académicas o compromisos con la comunidad. Cruce de horarios en los espacios asignados.	Desorden. Reclamaciones. Pérdida de tiempo en reprocesos.	a: Casi Cierta	3: Alto		No hay controles documentados. Se realiza gestión para adquisición o donación de terreno.	
	4.1.5. Administración de Programas y Servicios para el Desarrollo Psicosocial de la Comunidad Universitaria.	R53. El tiempo requerido para atención de casos supere el tiempo de disponibilidad.	Insuficiente tiempo de dedicación de personal profesional para este servicio.	Se cuenta con una psicóloga de medio tiempo por periodos académicos.	Pérdida de capacidad de respuesta a los usuarios.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.	
	4.1.6. Promoción y Preparación para la Vida Laboral.	R30. No asistencia a capacitaciones.	La seriedad con que los estudiantes asuman el procedimiento y la estrategia de los docentes para hacer atractiva la actividad para los estudiantes.	Apatía por parte de algunos estudiantes con relación a las actividades de promoción y preparación para la vida laboral.	Pérdida de los recursos invertidos en la actividad.	b: Probable	3: Alto		Compromiso por parte de los Coordinadores. Controles no documentados.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
4.2. Gestión de la Salud Ocupacional.	4.2.1. Elaboración de Panorama de Riesgos.	R54. Incumplir con la actividad de observación y recolección de información.	Dificultades en la planeación del recurso humano impiden garantizar la dedicación de tiempo requerida para realizar las actividades de Salud Ocupacional en la Regional.	Las actividades deben ser realizadas como adicionales a responsabilidades del área administrativa. No existe personal con dedicación exclusiva a Salud Ocupacional.	Desactualización del Panorama de Riesgos. Imposibilidad de identificar los riesgos y de controlarlos.	b: Probable	4: Muy Alto		Observación permanente de condiciones y registro en formato de Visitas de Inspección.	
		R55. No se atiendan las recomendaciones por parte de personal responsable.	Formas de la asignación presupuestal a la Regional impiden que se dé la planeación y se garantice darle a la Salud Ocupacional la estructura y la garantía de recursos para su desarrollo.	El aumento del presupuesto obedece al aumento del IPC del año lo que limita el desarrollo de mejoras sustanciales en cuanto a programas que antes no habían tenido.	Imposibilidad de controlar los riesgos identificados.	c: Posible	4: Muy Alto		Planes de educación con el acompañamiento de la ARP, dirigido a todo el personal según actividades y nivel de riesgo.	
	4.2.2. Asesoría Ocupacional en Higiene y Seguridad Industrial.	R56. No atender una solicitud de asesoría oportunamente.	Dificultades en la planeación del recurso humano impiden garantizar la dedicación de tiempo requerida para realizar las actividades de Salud Ocupacional en la Regional.	Las actividades deben ser realizadas como adicionales a responsabilidades del área administrativa. No existe personal con dedicación exclusiva a Salud Ocupacional.	Pérdida de capacidad de mejoramiento de condiciones de los trabajadores.	c: Posible	3: Alto		Acompañamiento de la ARP y de la Oficina de Higiene y Seguridad de la Universidad.	
		R55. No se atiendan las recomendaciones por parte de personal responsable.	Formas de la asignación presupuestal a la Regional impiden que se dé la planeación y se garantice darle a la Salud Ocupacional la estructura y la garantía de recursos para su desarrollo y resistencia a aceptar necesidades identificadas por parte de personal responsable.	El aumento del presupuesto obedece al aumento del IPC del año lo que limita el desarrollo de mejoras sustanciales en cuanto a programas que antes no habían tenido en la Regional. Y resistencia al cambio de forma generalizada en los servidores públicos.	Pérdida de capacidad de control. Pérdida de tiempo en reprocesos.	c: Posible	3: Alto		Planes de educación con el acompañamiento de la ARP, dirigido a todo el personal según actividades y nivel de riesgo identificado.	

Tabla 6. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Causas (Factores Internos o Externos)	Descripción	Efecto	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración
4.2. Gestión de la Salud Ocupacional.	4.2.3. Asesoría Ocupacional en Medicina Preventiva y del Trabajo.	R33. No contar con soporte por parte de personal profesional.	Dificultades en la planeación del recurso humano impiden garantizar la dedicación de tiempo requerida para realizar las actividades de Salud Ocupacional en la Regional.	Las actividades deben ser realizadas como adicionales a responsabilidades del área administrativa. No existe personal con dedicación exclusiva a Salud Ocupacional. La Regional no cuenta con personal para realizar esta actividad.	Pérdida de capacidad de mejoramiento de condiciones de los trabajadores.	a: Casi Cierta	2: Moderado		Contratos con proveedor calificado y acompañamiento por parte de la Oficina de Salud Ocupacional de la Sede Central.	
	4.2.4. Examen Médico Ocupacional para el Ingreso y Retiro de Servidores Públicos y Estudiantes de Postgrado de las Áreas de Salud.	R57. No se presenten todos los profesores en la fecha indicada	La forma de contratación por hora cátedra y la falta de profesionales del área en la región dificulta la realización de examen médico.	La actividad se debe programar en la fecha de reunión general y de inducción a docentes. Algunos de ellos tienen compromisos con otras instituciones y no pueden asistir.	No contar con información de casos ocupacionales.	b: Probable	2: Moderado		Programación de la actividad en la fecha de inducción a docentes. Citación escrita o por correo electrónico. Es efectivo.	
	4.2.5. Atención y seguimiento de Casos Ocupacionales.	R58. No contar con disponibilidad de tiempo para atención de casos, adecuadamente.	Formas de la asignación presupuestal a la Regional impiden que se dé la planeación y se garantice darle a la Salud Ocupacional la estructura y la garantía de recursos para su desarrollo.	El aumento del presupuesto obedece al aumento del IPC del año lo que limita el desarrollo de mejoras sustanciales en cuanto a programas que antes no habían tenido.	Incumplimiento de la norma.	c: Posible	3: Alto		Contratos con proveedor calificado y acompañamiento por parte de la Oficina de Salud Ocupacional de la Sede Central.	
	4.2.6. Inspección y Seguimiento al Control de los Riesgos.	R59. No realizar el registro o seguimiento al control de riesgos.	Formas de la asignación presupuestal a la Regional impiden que se dé la planeación y se garantice darle a la Salud Ocupacional la estructura y la garantía de recursos para su desarrollo.	El aumento del presupuesto obedece al aumento del IPC del año lo que limita el desarrollo de mejoras sustanciales en cuanto a programas que antes no habían tenido.	Pérdida de capacidad de control. Pérdida de tiempo en reprocesos. Incumplimiento de la norma.	c: Posible	4: Muy Alto		Manual de Procedimiento documentado para la Universidad. Observación y acciones de atención en la medida que se desarrolla la actividad de la Sede.	

Tabla 7. Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Impacto		Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		1	2	3	4
Frecuente o Casi Cierto	a		R19(1.4.1)- R29(1.4.18)	R32(1.4.12)-R52(4.1.4)	R23(1.4.4)- R48(2.3.1)-R60(3.1)
Probable	b	R16(1.2.15,1.2.18)	R15(P1.2.13, 1.2.15)- R16(P1.2.14,1.2.17)- R17(1.3.1)- R26(1.4.7)- R30(1.5.1)- R34(1.4.13)- R37(1.4.16, 2.1.2)- R33(4.2.3)	R1(1.1.1)-R7(1.2.3)- R21(1.4.2)-R30(4.1.6)- R33(1.4.12)-R31(1.5.1)- R36(2.1.2, 2.2.2)- R39(2.1.3)-R40(2.1.3)- R41(2.1.3)-R42(2.1.3)- R53(4.1.5)	R35(2.1.2)-R38(2.1.3)
Posible	c	R8(1.2.7)- R10(1.2.6)- R16(1.2.14, 1.2.14,1.2.20)- R30(1.4.10)- R36(1.4.15)	R2(1.1.2)-R8(1.2.5)- R10(1.2.6)- R13(1.2.15)- R16(1.2.19)- R22(1.4.2)- R29(1.4.10)- R57(4.2.4)	R1(1.1.1,1.2.1)-R8(1.2.4)- R9(1.2.4)-R11(1.2.8)- R17(1.3.2)-R18(1.3.3)- R20(1.4.2)-R22(1.4.3)- R25(1.4.6)-R31(1.4.11,1.4.12)- R38-R30-R33(1.5.3)- R38(1.4.17)-R44(2.1.3)- R45(2.1.4)-R46(2.2.1)- R49(4.1.3, 4.1.4)-R51(4.1.4)- R56(4.2.2)	R6(1.2.2)-R12(1.2.9, 1.2.10)- R13(1.2.9,1.2.10)- R16(1.2.14)-R17- R38(2.1.3)- R54(4.2.1)-R59(4.2.6)
Raro	d	R14-R16(1.4.8)- R24(1.4.5)	R5(1.1.4)- R14(1.2.11)- R24(1.4.10)- R29(1.4.10)- R47(2.2.2)	R4(1.1.3-1.1.4)-R25(1.4.6)- R27(1.4.8)-R28(1.4.9)- R49(4.1.1)-R55(4.2.2)- R58(4.2.5)	R16(1.2.13)- R32(1.5.2)- R34(2.1.1)- R50(4.1.2)-R55(4.2.1)

Respuesta a los Riesgos		
	E: Riesgo Extremo; requiere acción inmediata	7,84%
	A: Riesgo Alto; requiere acción de corto plazo	30,39%
	M: Riesgo Moderado; requiere acción de mediano plazo	38,24%
	B: Riesgo Bajo; requiere acción de largo plazo	23,53%

10. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Universidad del Valle Sede Regional Zarzal reconoce la Administración del Riesgo como herramienta fundamental para la gestión, por lo tanto, orienta sus actuaciones y recursos a adelantar, por parte de la Dirección y demás servidores públicos ubicados en los diferentes niveles jerárquicos en su trabajo basado en la gestión por procesos, su actividad. Considerando los factores internos o externos que incidan en el desarrollo de los Procesos Misionales y en general en el actuar de la Regional, se compromete a adoptar medidas adecuadas y oportunas para su manejo teniendo en cuenta la Tabla de Valoración y Respuesta a los Riesgos así:

- Los riesgos que tengan una valoración de **Riesgo Extremo**, serán considerados en zona de riesgo inaceptable y deberán realizarse acciones inmediatas.
- Los riesgos que tengan una valoración de **Riesgo Alto**, requerirán acciones de corto plazo.
- Los riesgos con una valoración de **Riesgo Moderado**, requerirán acciones de mediano plazo.
- Los riesgos con una valoración de **Riesgo Bajo**, requerirán acción a largo plazo.

Las acciones realizadas para el manejo de los riesgos estarán encaminadas de acuerdo con los lineamientos del modelo MITIGAR a:

1. **Transferir.** En este caso la Institución transfiere a un tercero para que responda por las consecuencias del riesgo cuando el evento ocurra.
 2. **Asumir.** En este caso la Institución asume el riesgo y toma medidas ya sea de prevención, mitigación o atención.
- **Medidas de Prevención.** En este caso la Institución asume el riesgo y realiza acciones para evitarlo en el mediano o corto plazo. Las acciones de prevención actúan sobre las causas que generan el fenómeno amenazante para evitar su ocurrencia o disminuir las vulnerabilidades (exposición).
 - **Medidas de Mitigación.** En este caso la Institución asume el riesgo y realiza acciones para reducirlo. Las acciones de mitigación actúan sobre las consecuencias (impacto) que genera el fenómeno amenazante reduciendo la vulnerabilidad (fragilidad).

- **Medidas de Atención.** En este caso la Institución asume el riesgo y realiza acciones para controlar los efectos en el momento en que ocurre y buscar una rápida recuperación o restauración de las funciones.
- 3. Eliminar.** En este caso la Institución evita el riesgo decidiendo no empezar o no continuar con la actividad que origina el riesgo⁴⁸.

Las acciones que se adelanten para los el manejo de los riesgos identificados y valorados están encaminadas a realizar un uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos públicos para brindar un servicio con la mejor calidad a la comunidad.

⁴⁸ **UNIVERSIDAD DEL VALLE. *Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral y la Gestión Apropriada de los Riesgos en la Universidad del Valle*** [en línea]. Julio de 2010 [citado en 27 agosto de 2010]. Disponible en Internet: <<http://saludocupacional.univalle.edu.co/Mitigar.pdf>>. p. 26.

11. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 8. Plan de Acción

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
PROCESOS MISIONALES												
1. FORMACIÓN												
Objetivo: a través de éste la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos. Se realiza mediante las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.												
1.1. Gestión de Programas Académicos.	1.1.1. Extensión de Programas Académicos a Sedes u otros lugares.	R1. No haya confianza en el Sistema de Regionalización.	a: Casi Cierta	4: Muy Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye como estrategia el Fortalecimiento del Carácter Regional.		Asumir Mitigar	Acogerse a las decisiones del nivel central de obtener la certificación en calidad. Norma Técnica GP 1000.	Dirección y Comité de Calidad.	Agosto de 2011.	Certificado de Calidad.
	1.1.2. Renovación del Registro Calificado.	R2. La información no se envíe oportunamente.	c: Posible	3: Alto		Control no documentado. Se ha utilizado otros servicios de correo y ha sido efectivo.		Asumir Prevenir	Mantener condiciones actuales. Documentar el control.	Dirección.	Permanente.	Documento con la descripción del control.
	1.1.3. Acreditación de Programas Académicos de Pregrado.	R3. Presentar información excesiva. Obviar información en la realización del documento.	d: Raro	2: Moderado		Documentado con el F-01-MP-04-01-DACA. Se aplica y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener programa de inducción y reinducción.	Coordinación Administrativa.	Permanente.	Documento presentado sin demoras.
		R4. Formatear la memoria accidentalmente.	c: Posible	3: Alto		* Antivirus licenciados. * Copias de Seguridad en otros formatos no institucionalizados, han sido efectivos.		Asumir - Mitigar	Mantener controles existentes.	Oficina de Apoyo Tecnológico.	Permanente.	Número de veces que se presente la pérdida / Número de veces que se materialice el riesgo.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.1. Gestión de Programas Académicos.	1.1.4. Renovación de la Acreditación de Programa Académico de Pregrado.	R5. Presentar información excesiva Obviar información en la realización del documento.	d: Raro	2: Moderado		Documentado con el F-01-MP-04-01-DACA. Se aplica y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener programa de inducción y reinducción.	Coordinación Administrativa.	Permanente.	Documento presentado sin demoras.
		R4. Formatear la memoria.	c: Posible	3: Alto		* Antivirus licenciados. * Copias de Seguridad en otros formatos no institucionales. Se utilizan y son efectivos.		Asumir - Mitigar	Mantener controles existentes.	Oficina de Apoyo Tecnológico.	Permanente.	Licencias. Copias de seguridad.
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.1. Oferta de Programas Académicos y Cupos para Inscripciones de Pregrado.	R1. No haya confianza en el Sistema de Regionalización.	b: Probable	3: Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye como estrategia el Fortalecimiento del Carácter Regional.		Asumir - Mitigar	Acogerse a las decisiones del nivel central de obtener la certificación en calidad. Norma Técnica GP 1000.	Dirección y Comité de Calidad.	Agosto de 2011.	Certificado de Calidad.
	1.2.2. Asignación Académica a Profesores.	R6. No tener disponibilidad del recurso profesoral.	b: Probable	4: Muy Alto		Solicitud de disponibilidad de horario a los profesores para siguiente periodo académico. Fortalecimiento del clima organizacional adecuado.		Asumir - Atender	Construir una base de datos con los perfiles de los profesores, egresados, y de hojas de vida de aspirantes.	Coordinador de Apoyos Tecnológicos.	6 meses.	Número de registros / Número de profesores requeridos.
								Asumir - Mitigar	Impulsar incentivos para profesores.	Dirección-Oficina de Servicios Administrativos - Bienestar Institucional.	Agosto de 2011.	Número de incentivos otorgados.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.3. Asignación de Aulas.	R7. Número de salones existentes sea inferior a los requeridos o que su capacidad no responda a lo requerido.	b: Probable	4: Muy Alto		Manual de Procedimientos MP-04-02-01, asignación de aulas comunes-Etapa 3. Acuerdos verbales de préstamo de espacios con otras instituciones, se aplican y han sido efectivos.		Asumir Atender	Convenios con instituciones educativas para uso de sus espacios.	Secretario Académico.	6 meses.	Documento de convenio firmado.
								Eliminar	Llevar a término la consecución de terreno y recursos para ampliación de planta física.	Dirección.	3 años.	Escritura registrada. Proyecto de construcción aprobado.
	1.2.4. Inscripción y Admisión de estudiantes a Programas de Pregrado.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	c: Posible	3: Alto		Instructivo para la inscripción documentado, se aplica.		Asumir - Prevenir	Mantener controles actuales.	Secretaría Académica.	Permanente.	Instructivo normalizado y actualizado.
		R9. Número de inscripciones por debajo de los requerimientos para abrir programas.	b: Probable	3: Alto		Oferta de cursos de PRE-ICFES particulares y por convenio temporal con los municipios.		Asumir - Mitigar	Fortalecer relaciones con administraciones municipales de zona de influencia a través de convenios interinstitucionales	Dirección.	1 año.	Convenio marco con el municipio de Zarzal para pasantías de estudiantes y convenio con los colegios.
		R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Prevenir	Solicitar al Comité de Regionalización se cree el control para estos casos.	Dirección.	1 año.	Acta de comité donde se trata el tema.
	1.2.5. Admisión de Estudiantes a Programas Académicos de Pregrado por Reingreso a Primer Semestre.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	c: Posible	3: Alto		Control no documentado. Se solicita autorización para acceder al sistema en fechas extra y ha sido efectivo.		Asumir - Prevenir	Presentar solicitudes a la OITEL para mejoramiento de la capacidad de la plataforma y hacer seguimiento a la solicitud.	Apoyo Tecnológico.	3 años.	Documento de solicitudes y seguimiento.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.6. Admisión de Estudiantes a Programas Académicos de Pregrado por Reingreso con Traslado.	R10. No identificar deudas de otras Sedes.	c: Posible	2: Moderado		No hay controles.		Asumir - Prevenir	Solicitar al Comité de Regionalización se cree el control para estos casos.	Dirección.	1 año.	Acta de comité donde se trata el tema.
	1.2.7. Traslado de estudiantes de Programas Académicos de Pregrado.	R8. No se complete el procedimiento adecuadamente en más del 1% de los casos.	c: Posible	2: Moderado		Control no documentado. Se solicita autorización para acceder al sistema en fechas extra y ha sido efectivo.		Asumir - Prevenir	Presentar solicitudes a la OITEL para mejoramiento de la capacidad de la plataforma y hacer seguimiento a la solicitud.	Apoyo Tecnológico.	3 años.	Documento de solicitudes y seguimiento.
	1.2.8. Cambio de Sede de Estudiantes.	R11. Aumento del número de usuarios en salones pequeños.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.		Eliminar	Llevar a término la consecución de terreno y recursos para ampliación de planta física.	Dirección.	3 años.	Escritura registrada. Proyecto de construcción aprobado.
	1.2.9. Liquidación Derechos Económicos por Concepto de Matrícula- Estudiantes de Primer Semestre.	R12. Generación de recibos de pago con liquidaciones erradas.	c: Posible	4: Muy Alto		No hay controles.		Asumir Prevenir	Modernizar la plataforma tecnológica para liquidación de derechos económicos.	OITEL.	1 año.	Plataforma tecnológica en funcionamiento.
		R13. El equipo o el software no funcione.	c: Posible	4: Muy Alto		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un plan de mantenimiento documentado. No es suficiente.		Asumir Mitigar	Disponer de equipos y copias del software adecuadas.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Número de equipos disponibles / Número de usuarios de equipos.
								Asumir - Prevenir	Elaborar y hacer operativo el plan de mantenimiento.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Documento del plan de mantenimiento.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.10. Liquidación Derechos Económicos por Concepto de Matricula - Estudiantes Antiguos.	R12. Generación de recibos de pago con liquidaciones erradas.	c: Posible	4: Muy Alto		No hay controles.		Asumir - Prevenir.	Registro de dificultades. Solicitar a la OITEL la modernizar la plataforma tecnológica.	Coordinador de Apoyo Tecnológico - Dirección.	1 año.	Registro de solicitudes enviadas y seguimiento.
		R13. El equipo o el software no funcione.	c: Posible	4: Muy Alto		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un Plan de mantenimiento documentado. No es suficiente.		Asumir Mitigar.	Disponer de equipos y copias del software adecuadas.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Número de equipos disponibles / Número de usuarios de equipos.
								Asumir - Prevenir.	Realizar plan de mantenimiento.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Plan documentado.
	1.2.11. Elaboración de Certificados.	R14. Deterioro del documento en su desplazamiento entre la Sede Central y la Regional.	d: Raro	2: Moderado		Procedimiento para envío en paquetes seguros. No está documentado, es efectivo.		Asumir - Atender	Disponer acciones para recuperar.	Secretaría Académica	Cuando se presente el evento.	Certificado
	1.2.13. Registro de Calificaciones.	R15. La demanda de los usuarios supere la capacidad de transmisión de datos y el sistema saturate.	b: Probable	2: Moderado		Contrato con ancho de banda a 1,5 Mg, canal dedicado 1/1 con proveedor. No es suficiente.		Asumir - Mitigar.	Registrar dificultades. solicitar a la OITEL la modernizar la plataforma tecnológica. Discutirlo en reunión de calidad.	Coordinador de Apoyo Tecnológico - Dirección.	1 año.	Registro de solicitudes enviadas. Actas de Comité de Calidad donde se trató el tema.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.13. Registro de Calificaciones.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	c: Posible	4: Muy Alto		Resolución de cronograma para digitación de calificaciones que contempla varios días para el procedimiento. Es efectivo.		Asumir - Mitigar	Registrar las dificultades y solicitar a la OITEL la modernizar la plataforma tecnológica. Incluir el tema en reuniones de Comité de Calidad.	Coordinador de Apoyo Tecnológico - Dirección.	1 año.	Registro de solicitudes enviadas. Actas de Comité de Calidad donde se trató el tema.
	1.2.14 Registro de Equivalencias.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	2: Moderado		Contrato con ancho de banda a 1,5 Mgs, canal dedicado 1/1. No es suficiente.		Asumir - Mitigar	Registrar las dificultades y solicitar a la OITEL la modernizar la plataforma tecnológica. Incluir el tema en reuniones de Comité de Calidad.	Coordinador de Apoyo Tecnológico - Dirección.	1 año.	Registro de solicitudes enviadas. Actas de Comité de Calidad donde se trató el tema.
		R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	c: Posible	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
	1.2.15 Registro de Bajo Rendimiento y Estímulo Académico.	R15. La demanda de los usuarios supere la capacidad de transmisión de datos y el sistema se sature.	b: Probable	2: Moderado		Contrato de servicio con ancho de banda a 1,5 Mgs, canal dedicado 1/1 con proveedor. No es suficiente.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Coordinador de Apoyo Tecnológico - Dirección.	Permanente.	Contrato.
		R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.2. Gestión de Actividades Académicas de Estudiantes.	1.2.15 Registro de Bajo Rendimiento y Estímulo Académico.	R13. El equipo o software requerido no funcione.	c: Posible	3: Alto		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Disponer de equipos y copias del software adecuadas.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Número de equipos disponibles / Número de usuarios de equipos.
	1.2.16. Registro de Asignaturas en Cupo Libre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	c: Posible	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
			c: Posible	2: Moderado		Revisar los registros antes de guardar. No está documentado pero se realiza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Registro correcto.
	1.2.17. Matrícula Académica de Estudiantes de Pregrado.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	3: Alto		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
	3. Adición y Cancelación de Asignaturas.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
			b: Probable	2: Moderado				Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
	1.2.18. Cancelación de Semestre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.
	1.2.19. Cancelación Extemporánea de Semestre.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	b: Probable	2: Moderado		Registro en ficha académica en medio físico. Control documentado, se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener condiciones.	Secretaría Académica.	Permanente.	Ficha académica con el registro de equivalencias.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.3. Apoyo y Estimulo a Estudiantes.	1.3.1. Monitoría Administrativa.	R17. No cumplir con la normatividad.	b: Probable	2: Moderado		Actividades de sensibilización, actividades de inducción y reinducción No documentado.		Asumir - Prevenir	Revisar el procedimiento, realizar ajustes, documentar instructivos en caso de ser necesario.	Oficina de Servicios Administrativos.	Agosto de 2012.	Plan de trabajo y seguimiento.
								Asumir - Prevenir	Socializar procedimiento con las personas que intervienen en el proceso.	Oficina de Servicios Administrativos.	Diciembre de 2012.	Registro de la socialización.
	1.3.2. Apoyo Económico Actividades de Campo.	R17. No cumplir con la normatividad.	c: posible	4: Muy Alto		Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, se realiza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Revisar procedimiento en la Universidad, realizar ajustes y realizar el reglamento.	Dirección - Oficina de Bienestar Institucional.	Agosto de 2012.	Documento de reglamento y procedimiento documentado.
	1.3.3. Apoyo Económico Actividades de Campo Bienestar.	R18. No contar con recursos en el momento de ser requeridos.	b: Probable	3: Alto		Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, verificación de recursos propios, se realiza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Documentar y socializar el procedimiento	Oficina de Bienestar.	Agosto de 2012	Procedimiento documentado y socializado.
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.1. Gestión de Actividades Culturales y Exposiciones de la Biblioteca.	R19. Riesgos relacionados con la seguridad y conservación de las muestras en exposición.	a: Casi Cierta	3: Alto		Exigencia de pólizas. Controles no documentados para evitar el riesgo durante las actividades.		Transferir	Mantener pólizas. Incluir acción en instructivo de procedimiento.	Coordinación de Biblioteca.	Cada vez que el evento lo requiera.	Número de eventos cubiertos / Número de eventos realizados.
								Asumir - Mitigar	Realizar pausas activas para disminuir impacto del calor en las personas.	Coordinación de Biblioteca.	Permanente	Número de personas que realizan las actividades / Número de puestos de trabajo.
								Asumir - Prevenir	Incluir la instalación de cielo falso en proyecto de estampilla.	Dirección - Coordinación de Biblioteca.	Marzo de 2012.	Proyecto aprobado.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.2. Selección y Adquisición del Material Bibliográfico.	R20. Los usuarios no realicen la solicitud de adquisición de material bibliográfico.	b: Probable	3: Alto		Convocatoria abierta para estudiantes y profesores en cartelera y a través de correo electrónico. Procedimiento no documentado, ha sido efectivo.		Asumir - Prevenir	Crear un sistema de solicitud de adquisición de material permanente y divulgarlo.	Coordinadora de Biblioteca.	Agosto de 2012.	Registro de la divulgación del sistema.
		R21. Retrasos en el procedimiento de adquisición y compras.	b: Probable	3: Alto		Formato de orden de pedido. No es suficiente.		Atender Prevenir	Programar capacitaciones, en procedimiento de adquisición para el personal de oficina y llevar registro de devoluciones y sus causas para mejoramiento.	Coordinadora Administrativa.	1 año.	Número de devoluciones de solicitud de compra / Número de solicitudes realizadas.
			a: Casi Cierta	2: Moderado		Formato de orden de pedido. No es suficiente.		Asumir Prevenir	Modernizar la plataforma tecnológica para liquidación de derechos económicos.	OITEL.	1 año.	Plataforma tecnológica en funcionamiento.
		R22. Se agoten los implementos para la magnetización del material bibliográfico.	b: Probable	2: Moderado		Formato de orden de pedido. No es suficiente.		Atender Prevenir	Capacitar al personal de oficina en elaboración de presupuesto e involucrarlo en la elaboración del presupuesto anual.	Coordinadora Administrativa.	1 año.	Anteproyecto de presupuesto contenga el plan de compras de biblioteca.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.3. Registro y Preparación del Material Bibliográfico.	R22. Se agoten los implementos para la magnetización del material bibliográfico.	c: Posible	3: Alto		Formato de orden de pedido. No es suficiente.		Atender Prevenir	Capacitar al personal de oficina en elaboración de presupuesto e involucrarlo en la elaboración del presupuesto anual.	Coordinadora Administrativa.	1 año.	Anteproyecto de presupuesto contenga el plan de compras de biblioteca.
	1.4.4. Catalogación y Clasificación de Material Bibliográfico.	R23. No se provea el recurso humano o recursos económicos para realizar la catalogación por personal profesional.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Prevenir	Solicitar a la Dirección de bibliotecas incluya en su presupuesto la catalogación de material de la Sede Zarzal.	Coordinadora de Biblioteca y Dirección.	Agosto de 2011.	Comunicación de solicitud.
								Asumir - Atender	Contratar temporalmente el profesional, pagarlo con recursos propios.	Dirección	En el momento que se presente el evento.	Contrato.
	1.4.5. Reparación de material deteriorado.	R24. El material encuadernado devuelto por el proveedor no cumpla con requisitos de encuadernación.	d: Raro	2: Moderado		MP-04-11-DBIBF- Revisar el material bibliográfico encuadernado y recibirlo si cumple los requisitos. Es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener los controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de libros que cumplen / Número de libros encuadernados.
	1.4.6. Préstamo de Material Bibliográfico.	R25. No tener disponibilidad de material solicitado por usuarios.	d: Raro	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Atender	Informar mediante avisos en sitios claves para disminuir la inconformidad por parte de los usuarios.	Coordinadora de Biblioteca.	Cuando suceda el evento.	Número de actividades de aviso / Número de veces que se presente el evento.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.7. Renovación del Material Bibliográfico.	R26. Incumplimiento por parte del usuario en la solicitud de renovación.	b: Probable	3: Alto		Existencia de varios ejemplares de un mismo material. Reglamento de uso de servicios de la biblioteca. Sanciones.		Asumir - Mitigar	Mantener los controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de sanciones / Número de veces que se presenta el evento.
	1.4.8. Cancelación de Material Bibliográfico.	R16. Interrupciones en la conexión del sistema de cómputo o software.	c: Posible	1: Bajo		Registro en la ficha del material y ficha de ingreso a biblioteca.		Asumir - Prevenir	Mantener los controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de quejas presentadas / Número de usuarios.
		R27. Recepcionar material deteriorado.	c: Posible	3: Alto		MP-04-12-DBIB. 5,3 Etapa 2: Verificar que el material bibliográfico devuelto cumpla con lo requerido. Se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de veces que se presenta el evento / Número de usuarios.
	1.4.9. Reposición de Material Bibliográfico por Pérdida o Daño.	R28. El usuario no responda con el compromiso de reposición del material.	c: Posible	3: Alto		Solicitud de Paz y Salvo de Biblioteca para trámites académicos. Se utiliza y es efectivo.		Asumir - Atender	Mantener controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de veces que se presenta el evento / Número de usuarios.
	1.4.10. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca.	R29. No disponer de recursos requeridos para atender la demanda por parte de los usuarios.	c: Posible	2: Moderado		Procedimiento para reservar espacios y equipos audiovisuales. No está documentado pero se utiliza y es efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Número de rechazos / Número de solicitudes.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.10. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca.	R29. No disponer de recursos requeridos para atender la demanda por parte de los usuarios.	b: Probable	2: Moderado		Existen controles como el internet WiFii, antivirus licenciados, No hay control para suspensión de energía eléctrica.		Asumir - Prevenir	Adquisición de UPS.	Dirección - Oficina de Apoyo Tecnológico.	Diciembre de 2012.	UPS instalada.
		R30. No asistencia de usuarios a capacitación.	c: Posible	2: Moderado		Programa de inducción a estudiantes de primer semestre, es efectivo.		Asumir - Mitigar	Mantener controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Una vez cada semestre.	Registro de la inducción.
	1.4.11. Información y Referencia.	R31. Ubicación incorrecta del material.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Mitigar	Programa de inducción a estudiantes que incluya acciones para evitar este evento.	Coordinadora de Biblioteca.	Una vez cada semestre.	Registro de la inducción con la temática que incluye este evento.
	1.4.12. Préstamo de Material de Hemeroteca.	R31. Ubicación incorrecta del material.	c: Posible	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Mitigar	Programa de inducción a estudiantes que incluya acciones para evitar este evento.	Coordinadora de Biblioteca.	Una vez cada semestre.	Registro de la inducción con la temática que incluye este evento.
		R33. Deterioro de material.	b: Probable	3: Alto		Instalación de ventiladores. No es suficiente.		Asumir Prevenir	Incluir la instalación de cielo falso en proyecto de inversión con recursos de estampilla.	Bibliotecaria y Técnico de Mantenimiento.	1 año.	Proyecto de inversión aprobado que incluye la instalación del cielo falso.
	1.4.13. Préstamo de Material Audiovisual.	R34. Entregar material deteriorado al usuario.	b: Probable	2: Moderado		Revisión del documento al momento de la solicitud de préstamo. Ha sido efectivo.		Asumir - Prevenir	Mantener controles existentes.	Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Registro de documentos solicitados en préstamo detectados con deterioro.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.4. Gestión del Material Bibliográfico.	1.4.15. Registro y Pago de Multas.	R36.El usuario no realice el pago.	b: Probable	1: Bajo		Solicitud de Paz y Salvo de Biblioteca para trámites académicos. Se utiliza y es efectivo.		Aumento de cuentas por cobrar a usuarios.	Mantener controles existentes.	Secretaría Académica y Coordinadora de Biblioteca.	Permanente.	Paz y Salvo firmado por Biblioteca.
	1.4.16. Conmutación Bibliográfica.	R37. No ofrecer a los usuarios la oportunidad de encontrar en otras bibliotecas el material que no existe en la Regional.	b: Probable	2: Moderado		Mantenimiento realizado por periodos académicos. No corresponde a un Plan de mantenimiento no es suficiente.		Asumir - Prevenir	Elaborar y hacer operativo el plan de mantenimiento.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Agosto de 2011.	Documento del plan de mantenimiento.
	1.4.18. Atención a Usuarios Externos.	R29. No disponer de recursos requeridos para atender la demanda por parte de los usuarios.	b: Probable	2: Moderado		No hay controles.		Asumir - Atender	Colocar avisos informando fechas de receso e inicio de actividades.	Coordinadora de Biblioteca.	En época de receso.	Avisos publicados.
1.5. Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje.	1.5.1. Capacitación en el uso del Campus Virtual.	R30. No asistencia a capacitaciones.	b: Probable	3: Alto		Consulta de horarios posibles y confirmación de asistencia con anterioridad.		Asumir - Prevenir	Mantener controles existentes.	Dirección.	Cuando se presente el evento.	Registro de confirmación de asistencia.
		R31. No se aplique lo aprendido mediante las capacitaciones.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.		Asumir Prevenir	Implementar seguimiento al uso de campus virtual por parte de los profesores.	Coordinadores de Programas Académicos.	1 año.	Número de profesores que usan el campus / Número de profesores capacitados.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
1.5. Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje.	1.5.2. Realización de Video-conferencias.	R32. La oficina encargada en la Sede Central no realice el enlace con la Regional.	d: Raro	4: Muy Alto		No hay controles.		Asumir - Prevenir	Solicitar a las instancias apropiadas de la Universidad se incluya a la Sede en las programaciones de acuerdo con las necesidades que se identifiquen.	Coordinador de Apoyo Tecnológico.	Septiembre de 2011.	Comunicación con la solicitud.
	1.5.3. Soporte Técnico a Equipos de Computo.	R33. No contar con soporte por parte de personal profesional.	c: Posible	3: Alto		Contrato de 1 tiempo completo y se gestiona apoyo con pasantías o prácticas de estudiantes.		Asumir-prevenir	Contratar un ingeniero para administrar los Recursos Tecnológicos	Dirección.	Agosto de 2012	Ingeniero contratado.
2. EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL												
Objetivo: a través de este proceso se busca la interacción con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas, promoviendo la generación de conocimiento en los ámbitos de la consultoría, asesoría y articulación con el Sector Productivo.												
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.1. Registro de Programas de Educación Continua.	R34. No realizar el registro o realizar registros errados.	d: Raro	4: Muy Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.		Asumir - prevenir	Elaborar instructivo de procedimientos para extensión y socializarlo con el personal.	Auxiliar de Extensión.	Diciembre de 2012	Plan elaborado.
	2.1.2. Direccionamiento a solicitudes de Actividades de Educación Continua.	R35. No se recepcione la solicitud oportunamente.	b: Probable	4: Muy Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.		Asumir - prevenir	Elaborar un plan para el fortalecimiento de la Extensión en la Regional.	Dirección.	Agosto de 2011	Plan elaborado.
		R36. No responder o responder inadecuadamente a solicitudes de usuarios realizadas en horario diferente al de atención de la oficina.	b: Probable	3: Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la Secretaría de Dirección.		Asumir - prevenir	Elaborar un plan para el fortalecimiento de la Extensión en la Regional	Dirección.	Agosto de 2011	Plan elaborado.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.2. Direccionamiento a solicitudes de Actividades de Educación Continua.	R37. Desatender eventos o situaciones de insatisfacción de los usuarios.	b: Probable	3: Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo.		Asumir - prevenir	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de mejora y aplicarlo.	Dirección, Comité de Calidad.	Diciembre de 2012.	Registro de seguimientos y acciones de mejora.
	2.1.3. Gestión de Convenios y Contratos.	R38. Análisis de compromisos con deficiencias.	b: Probable	4: Muy Alto		Adopción del GICUV, Actividades de sensibilización.		Asumir - prevenir	Elaborar un plan para el fortalecimiento de la Extensión y aplicarlo.	Dirección, Comité de Calidad.	Diciembre de 2011.	Plan elaborado y registro de seguimiento a su aplicación.
		R39. No se tenga presupuesto disponible para responder con los compromisos oportunamente.	b: Probable	3: Alto		Controles existen, no se aplican.		Asumir - prevenir	Capacitación en procedimientos para contratación.	Dirección.	Diciembre de 2011.	Registro de asistencia y evaluación de capacitación.
		R40. Demora en la iniciación de proyectos.	b: Probable	3: Alto		Acompañamiento de la Sede Central. No es suficiente.		Asumir - mitigar	Capacitación en procedimiento de contratación.	Dirección.	Diciembre de 2011.	Registro de asistencia y evaluación de capacitación.
		R38. Análisis de compromisos con deficiencias.	a: Casi Cierta	4: Muy Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo. Actividades de sensibilización.		Asumir - prevenir	Capacitación en condiciones y compromisos generales de convenios y contratos.	Dirección.	Agosto de 2011.	Registro de asistencia y evaluación de capacitación.
		R41. No Se registre información de la actividad de extensión de manera articulada	b: Probable	3: Alto		Los controles no se aplican.		Asumir - prevenir	Elaborar un plan para el fortalecimiento de la Extensión y aplicarlo.	Dirección.	Diciembre de 2011.	Plan elaborado y registro de seguimiento a su aplicación.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
2.1. Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua.	2.1.3. Gestión de Convenios y Contratos.	R42. No responder a las necesidades de la comunidad.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.		Asumir - prevenir	Elaborar un plan para el fortalecimiento de la Extensión y aplicarlo	Dirección.	Diciembre de 2011.	Plan elaborado y registro de seguimiento a su aplicación.
		R44. Demoras en la firma de convenios. Reducción de tiempos para ejecución de las actividades.	b: Probable	3: Alto		Acompañamiento de la Sede Central a través de la Oficina Jurídica y Dirección de Regionalización. Se ha utilizado y ha sido efectivo.		Asumir - mitigar	Capacitación en procedimiento de contratación	Dirección.	Diciembre de 2011.	Registro de asistencia y evaluación de capacitación.
2.2. Apoyo a la Inserción Laboral	2.2.2. Intermediación Laboral.	R36. No responder o responder inadecuadamente a solicitudes de usuarios, por parte de otros colaboradores.	b: Probable	3: Alto		Apoyo en tiempo adicional a través de la secretaría de Dirección. No es suficiente.		Asumir - atender	Elaborar instructivo de procedimiento para egresados y socializar con el personal	Auxiliar de Egresados.	Diciembre de 2011.	Instructivo elaborado.
2.3. Emprendimiento.	2.3.1. Creación de Iniciativas Empresariales.	R48. Sostenibilidad improbable del proyecto e intermitencia de resultados.	a: Casi Cierta	4: Muy Alto		No hay controles.		Asumir - Prevenir	Definir la estrategia para la conformación de programa en la Sede y definir el plan de acción.	Dirección.	Septiembre de 2011.	Documento que contenga la estrategia y plan de acción.
3. INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO												
Objetivo: proceso orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción y de desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea, buscando soluciones que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.												
3.1. Gestión de Formas Organizativas de Investigación.	3.1 Gestión de los Grupos de Investigación de la Universidad del Valle	R6. No tener disponibilidad del recurso profesoral.	b: Probable	3: Alto		Plan de Desarrollo 2005-2015 y Plan de Acción 2008-2011 incluye como estrategia el Fortalecimiento del Carácter Regional. No ha sido efectivo.		Asumir - mitigar	Gestionar otras formas de participación de la comunidad académica de la Regional en actividades de investigación de la Universidad.	Dirección.	Diciembre de 2011.	Número de propuestas de investigación con las que se participa.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
4. DESARROLLO HUMANO Y BIENESTAR												
4.1. Gestión de la Cultura, la Recreación y el Deporte.	4.1.1. Planeación y Programación de las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	c: Posible	3: Alto		Adopción del GICUV, Plan de Mejoramiento en desarrollo. Actividades de sensibilización para la interiorización de la Calidad. Está en desarrollo.		Asumir - Prevenir	Capacitación en planeación a los jefes de oficina.	Oficina de Servicios Administrativos.	Julio de 2011.	Registro de capacitación con la temática indicada.
	4.1.2. Ejecución y Control de las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas Institucionales.	R50. El convenio se dé por terminado de manera inesperada.	d: Raro	4: Muy Alto		No hay controles documentados. Se gestiona la adquisición o donación de terreno para ampliación		Asumir - Prevenir	Convenio interinstitucional con la administración municipal.	Rectoría - Dirección.	Septiembre de 2011.	Convenio firmado.
								Asumir - Prevenir	Llevar a término la consecución de terreno y recursos para ampliación de planta física.	Rectoría - Oficina de Planeación y Desarrollo - Dirección.	2013.	Escritura pública registrada, proyecto de construcción aprobado.
	4.1.3. Ejecución y Control de las Actividades Culturales y Deportivas Representativas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	c: Posible	3: Alto		Política no documentada para la gestión de actividades de Bienestar. Procedimiento para solicitud y asignación de apoyos, no documentado, verificación de recursos propios. No es suficiente.		Atender - Mitigar	Fortalecer el programa de extensión para mejorar recursos propios que puedan cubrir estas actividades.	Dirección.	Agosto de 2013.	Plan para el fortalecimiento de programa de extensión documentado.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
4.1. Gestión de la Cultura, la Recreación y el Deporte.	4.1.4. Administración de los Servicios Complementarios a las Actividades Culturales, Recreativas y Deportivas.	R49. No garantizar la existencia de los recursos requeridos.	c: Posible	3: Alto		No hay controles documentados.		Atender - Prevenir	Programa de inducción que incluya el préstamo de implementos deportivos. Documentar un procedimiento y formatos para esta actividad.	Bienestar Institucional - Oficina de Servicios Administrativos	Agosto de 2012.	Registro de inducción donde se trata el tema, procedimientos y formatos.
		R51. No se pueda controlar la salida y entrada de elementos deportivos y de grupos culturales.	b: Probable	3: Alto		Formato de orden de salida de bienes de la Regional. Se aplica y ha sido efectivo.		Atender - Prevenir	Adecuación de espacio para bodega de implementos deportivos y un responsable.	Bienestar Institucional - Dirección.	Agosto de 2012.	Espacio adecuado y designación de responsable.
		R52. No disponer de espacio para práctica de actividades culturales.	a: Casi Cierta	3: Alto		No hay controles documentados. Se realiza gestión para adquisición o donación de terreno.		Asumir - Prevenir	Llevar a término la consecución de terreno y recursos para ampliación de planta física.	Rectoría - Oficina de Planeación y Desarrollo - Dirección.	2013.	Escritura pública registrada, proyecto de construcción aprobado.
	4.1.5. Administración de Programas y Servicios para el Desarrollo Psicosocial de la Comunidad Universitaria.	R53. El tiempo requerido para atención de casos supere el tiempo de disponibilidad.	b: Probable	3: Alto		No hay controles.		Asumir - Mitigar	Gestionar otras formas de atención a través de prácticas y pasantías.	Coordinadora de Bienestar, Psicología y Dirección.	Diciembre de 2011	Número de prácticas y pasantías que apoyan el servicio psicosocial de la comunidad.
4.2. Gestión de la Salud Ocupacional.	4.2.1. Elaboración de Panorama de Riesgos.	R54. Incumplir con la actividad de observación y recolección de información.	b: Probable	4: Muy Alto		Observación permanente de condiciones y registro en formato de Visitas de Inspección.		Atender - Prevenir	Mantener controles existentes. Contratar por lo menos un (1) medio tiempo para apoyo al subproceso de salud ocupacional.	Encargada de Salud Ocupacional, Oficina de Bienestar, Dirección.	Agosto de 2011.	Contrato firmado, registros de visitas de inspección.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
4.2. Gestión de la Salud Ocupacional.	4.2.1. Elaboración de Panorama de Riesgos.	R55. No se atiendan las recomendaciones por parte de personal responsable.	c: Posible	4: Muy Alto		Planes de educación con el acompañamiento de la ARP, dirigido a todo el personal según actividades y nivel de riesgo.		Atender - Prevenir	Mantener controles actuales y generar informes para mejoramiento.	Encargada de Salud Ocupacional.	Agosto de 2012	Plan de mejoramiento y registro de seguimiento
								Atender - Prevenir	Realizar investigación de incidentes y accidentes de trabajo y realizar plan de acciones requeridas.	Encargada de Salud Ocupacional, COPASO, Jefes de Oficina.	Cuando se presente el evento.	Informe de investigación. Planes de acción y seguimientos.
	4.2.2. Asesoría Ocupacional en Higiene y Seguridad Industrial.	R56. No atender una solicitud de asesoría oportunamente.	c: Posible	3: Alto		Acompañamiento de la ARP y de la Oficina de Higiene y Seguridad de la Universidad.		Asumir - Prevenir	Mantener controles actuales.	Encargada de Salud Ocupacional.	Permanente.	Número de casos atendidos / Número de solicitudes.
		R55. No se atiendan las recomendaciones por parte de personal responsable.	c: Posible	3: Alto		Planes de educación con el acompañamiento de la ARP, dirigido a todo el personal según actividades y nivel de riesgo identificado.		Atender - Prevenir	Mantener controles actuales.	Encargada de Salud Ocupacional - Bienestar Institucional.	Permanente.	Número de recomendaciones atendidas / Número de recomendaciones realizadas.
								Atender - Prevenir	Realizar visitas de control y generar informes para mejoramiento.	Encargada de Salud Ocupacional.	Por lo menos una vez en el semestre.	Número de visitas realizadas por semestre.
	4.2.3. Asesoría Ocupacional en Medicina Preventiva y del Trabajo.	R33. No contar con soporte por parte de personal profesional.	a: Casi Cierta	2: Moderado		Contratos con proveedor calificado y acompañamiento por parte de la Oficina de Salud Ocupacional de la Sede Central.		Asumir - Prevenir	Solicitar adición presupuestal y gestionar la contratación de por lo menos un medio tiempo como apoyo para Salud Ocupacional.	Dirección - Bienestar Institucional.	Octubre de 2011.	Documento de la solicitud y contrato.

Tabla 8. (Continuación)

Subproceso	Procedimiento	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Control	Valoración	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador
4.2. Gestión de la Salud Ocupacional.	4.2.4. Examen Médico Ocupacional para el Ingreso y Retiro de Servidores Públicos y Estudiantes de Postgrado de las Áreas de Salud.	R57. No se presenten todos los profesores en la fecha indicada.	b: Probable	2: Moderado		Programación de la actividad en la fecha de inducción a docentes. Citación escrita o por correo electrónico. Es efectivo.		Atender - Prevenir	Presentar propuesta de adición presupuestal para Salud Ocupacional a la Oficina de Presupuesto.	Bienestar Institucional - Dirección	Octubre de 2011.	Documento de la solicitud
	4.2.5. Atención y seguimiento de Casos Ocupacionales.	R58. No contar con disponibilidad de tiempo para atención de casos, adecuadamente.	c: Posible	3: Alto		Contratos con proveedor calificado y acompañamiento por parte de la Oficina de Salud Ocupacional de la Sede Central.		Atender - Prevenir	Presentar propuesta de adición presupuestal para Salud Ocupacional a la Oficina de Presupuesto. Contratar apoyo por lo menos con dedicación de medio tiempo.	Bienestar Institucional - Dirección.	Octubre de 2011.	Documento de la solicitud.
	4.2.6. Inspección y seguimiento al Control de los Riesgos.	R59. No realizar el registro o seguimiento al control de riesgos.	c: Posible	4: Muy Alto		Manual de Procedimiento documentado para la Universidad. Observación y acciones de atención en la medida que se desarrolla la actividad de la Sede.		Asumir - Prevenir	Gestionar la contratación de apoyo para esta actividad.	Encargada de Salud Ocupacional - Dirección.	Agosto de 2011.	Contrato firmado.

12. CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto se puede concluir lo siguiente:

- Se evaluó la situación de la Universidad del Valle Sede Regional Zarzal en relación con la Administración del Riesgo y su manejo para responder ante las contingencias que la puedan afectar, encontrando que el MECI y su componente de Administración del Riesgo no se desarrolla en la Regional siendo esta una de sus debilidades.
- Se identificó el contexto estratégico en el cual la Universidad del Valle hace efectivo su carácter regional a través de su Sede en el municipio de Zarzal resaltando las fuerzas del ambiente externo y del ambiente interno que influyen o afectan su actividad.
- En el análisis se encontró que a la Regional Zarzal la afectan fuerzas externas que ofrecen dificultades o amenazas que pueden ser manejadas para convertirlas en oportunidades utilizando las fortalezas y superando sus debilidades.
- El contexto estratégico y la identificación de los procesos, subprocesos y procedimientos permitieron describir los riesgos que puedan generarse en su actividad para los procedimientos de los Procesos Misionales. Así como se logró la descripción de las causas y los efectos de su ocurrencia.
- Se realizó el análisis de los riesgos identificados estableciendo su probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus efectos calificándolos y evaluándolos lo que permitió determinar la capacidad de la Regional para su aceptación y manejo.
- Se revisaron los procedimientos que enmarcan los Procesos Misionales y se observaron los puntos de control sobre los cuales se pudo establecer algunos que no muestran ser suficientes para el control de los riesgos y sus efectos identificados para la Regional Zarzal.
- Se realizó la ponderación de los riesgos identificados teniendo en cuenta los controles existentes, su aplicación y efectividad. Con esta etapa se logró la valoración y el grado de exposición su impacto encontrando diferentes niveles de los riesgos descritos los cuales comprenden: el 8% de nivel extremo, el 30% de nivel alto, el 38% de nivel moderado y el 24% de nivel bajo.
- Se observó que si bien la Universidad cuenta con el Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral de la Gestión del Riesgo –MITIGAR–, este no es explícito para los procedimientos, en el marco del *Subsistema de Control Estratégico* Componente de Administración del Riesgo planteado por el MECI 1000:2005.

- Se pudo evidenciar que de los insumos requeridos para el diseño del Componente de Administración del Riesgo no están dados aquellos que se relacionan con el Modelo de Operación por Procesos y una estructura organizacional flexible y efectiva.
- Con relación al Modelo de Operación por Procesos se puede concluir que no es suficiente identificar el Mapa de Procesos para el desarrollo de su actividad si los funcionarios que la realizan no los identifican dentro de su gestión "...de manera armonizada con enfoque sistémico y la Misión y Visión Institucional, orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente y cumplimiento de los objetivos de la Regional"⁴⁹.
- No se puede descartar la anotación de algunos funcionarios que mencionaron, que algunos procedimientos no se aplican estrictamente como están documentados y que se requiere su revisión para normalizarlos dada la dinámica de la Sede Regional, en algunos aspectos, diferente a la Sede Central.
- Con relación a la estructura organizacional funcional se puede decir que no está documentada y como tal no está estructurada de manera que configure integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad y no está definida a partir de los procesos y procedimientos que conforman el Modelo de Operación. Sin embargo, se pudo identificar una estructura tácita que refleja la posibilidad de realizar una propuesta que rime con el Modelo de Gestión por Procesos.
- Entre los factores que favorecen el manejo de los riesgos identificados se encontró la certificación de la Universidad en norma de calidad GP1000:2005 para los Procesos Misionales los cuales se desarrollan en las Sedes Regionales lo que obliga a la implantación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad –GICUV– y para ello el acompañamiento por parte de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.
- Se definió una Política de Administración del Riesgo que permitirá estructurar los criterios que orienten la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos en la Universidad del Valle Sede Regional Zarzal.

13. RECOMENDACIONES

Adoptar y adaptar el Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral y la Gestión Apropiable de los Riesgos del subsistema Control Estratégico, Componente de Administración del Riesgo, del Modelo Estándar de Control Interno de la Universidad del Valle, integrándolo a la tratamiento de los riesgos que afectan los procedimientos de los Procesos Estratégicos, de Apoyo y de Gestión del Mejoramiento en la Regional Zarzal para lo cual es necesario:

- Definir las responsabilidades de los funcionarios contratados por la Fundación relacionadas con la operatividad de los procesos, actividades y tareas a su cargo, la supervisión continua a la eficacia de los controles y parámetros definidos por la Universidad. La evidencia de esta acción será el documento que contenga los manuales de funciones y responsabilidades. Esta acción se podría desarrollar con el apoyo de otros estudiantes en Trabajo de Grado.
- Verificar la aplicabilidad de los subprocesos y procedimientos documentados por la Universidad, a las particularidades de la Sede Regional, realizar los ajustes y sugerir a la Oficina de Planeación la incorporación de estos ya revisados a la estructura del Sistema de la Universidad.
- Aplicar la metodología planteada para este componente, identificando los riesgos, los eventos que pueden ocasionarlos y sus efectos, si se materializan.
- Definir los controles adicionales a los identificados en los procedimientos y que sean necesarios para el manejo adecuado de los riesgos.
- Aplicar la metodología para el análisis de los riesgos.
- Realizar un Plan de Acción para atender los riesgos aquí planteados y para los riesgos identificados en los procesos Estratégicos, de Apoyo y de Gestión del Mejoramiento.
- Realizar el seguimiento al Plan de Acción evaluando nuevamente la efectividad de los controles y examinando si se dan los resultados esperados para realizar las acciones correctivas, preventivas o de mejora.
- Documentar y alcanzar la aprobación de la estructura organizacional actual por parte del Consejo Superior.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARZAL (VALLE). CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 201 (6, junio, 2008). *Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, para vigencia fiscal 2008-2011* [en línea]. Disponible en Internet: <<http://zarzal-valle.gov.co/apc-aa-files/39313661646432633336663034663731/PlanDes2008.pdf>>.

CADAVID CORTES, Deisy Liliana y **TAPASCO MARÍN**, María Carolina. *Elaboración de los Manuales de Funciones, Procesos, Procedimientos y Plan de Riesgo para el Instituto para el Desarrollo de La Paila "IDLA"*. Trabajo de Grado Contador Público. Zarzal: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2007.

CAICEDO REBELLON, Juliana y **MAZO TRIVIÑO**, Martha Isabel. *Diseño de la Estructura del Sistema de Control Interno de la Universidad del Valle Sede Zarzal*. Trabajo de Grado Contador Público. Zarzal: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2003.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87 (29, noviembre, 1993). *Por la cual se establecen normas para el ejercicio de Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1993. p. 1.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Cartillas de Administración Pública. Guía de Administración del Riesgo. 4 ed. Bogotá D.C. Noviembre 2009.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Manual de Implementación. Bogotá. Marzo, 2006.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Cuatro Nuevos Ceres para el País. En: Educación Superior [en línea]. Febrero de 2007, no. 18 [citado en 4 diciembre de 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-118201.html>>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración. Los Orígenes de la Administración.* 4 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 1997.

FIEDLER, Fred. E. Autores y Consultores Claves: *Comportamiento y Desarrollo Organizacional (Abstract de Conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002)* [en línea]. The Organization Development Institute International, Latinoamérica [citado en 6 julio]: Disponible en Internet: <<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/58-fiedler-fred-e.html>>.

III FORO SOBRE CALENTAMIENTO GLOBAL. (3: 25, junio, 2010: Zarzal, Valle del Cauca).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. *Normas Colombianas para la Presentación de Trabajos de Investigación.* Sexta actualización. Santafé de Bogotá: ICONTEC, 2008. 23 p. NTC 1486.

MEDINA J. y VARELA E. *La Política Pública de Descentralización en Colombia.* p. 101. En: Medina, Javier y Varela, Edgar. Compiladores (1997).

SÁNCHEZ, Walter. *Control Interno Conceptual y Práctico.* 2 ed. Bogotá D.C.: Investigar Editores.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. MECI [en línea]. [citado en 18 diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.meciudea-modelo-definiciones.blogspot.com>>.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. *Guía para la Implantación del MECI.* Enero de 2007.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS. MECI [en línea]. [citado en 17 noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <www.unillanos.edu.co>.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. *Boletín Entorno Universitario.* no. 2-09. Univalle primer lugar en Indicadores SUE. Septiembre de 2009.

_____. **CONSEJO SUPERIOR. Acuerdo 019** (10, febrero, 2003). *Por el cual se reestructura el Sistema de Regionalización para facilitar su transición a un sistema basado en Seccionales y Sedes Regionales*. Santiago de Cali. 10 de febrero de 2010.

_____. **DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN. Informe a Pares Académicos**. 2006.

_____. **Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral y la Gestión Apropia de los Riesgos en la Universidad del Valle** [en línea]. Julio de 2010 [citado en 27 agosto de 2010]. Disponible en Internet: <<http://saludocupacional.univalle.edu.co/Mitigar.pdf>>. p. 26.

_____. **OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL. Manual de Operaciones y de Calidad del Sistema de Gestión Integral de Calidad - GICUV**. Febrero de 2010.

_____. _____. **Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015**. 2005. 179 p. ISBN 958-670-411-4.

_____. _____. **Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle**. ver. 1, mayo de 2009.

_____. **RECTORÍA. Resolución 847-08** (4, marzo, 2008). *Por la cual se conforma el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle - GICUV- y se dictan otras disposiciones*. Santiago de Cali.

_____. **Valores, Principios y Compromisos que Fortalecen el Ethos de la Universidad del Valle**. Diciembre de 2009.

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL. Historia de Sede Zarzal [en línea]. [citado en 18 diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://zarzal.univalle.edu.co>>.

_____. **OFICINA DE SECRETARÍA ACADÉMICA. Informe de Matrícula Financiera Semestre I y II de 2009**. Septiembre de 2009.

_____. OFICINA DE DIRECCIÓN. *Informes de Gestión 2009*.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEDELLÍN. *El Ciclo PHVA* [en línea]. [citado en 17 noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing.prod/Control%20Proceso%20Metodo.pdf>>.

VÉLEZ W., Cecilia M. *Financiar la Educación, Un Compromiso de Todos*. En: *Educación Superior* [en línea]. Abril 2010, no. 15 [citado en 15 agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_15/portada.htm>.

ANEXO A

TABLA DE FRECUENCIA

Documento Código de Ética

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	21	44,7	0,447	0,00
1	7	14,9	0,149	0,15
2	3	6,4	0,064	0,13
3	7	14,9	0,149	0,45
4	4	8,5	0,085	0,34
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0	1	2

Participación Elaboración

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	37	78,7	0,787	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	2	4,3	0,043	0,09
3	3	6,4	0,064	0,19
4	0	0,0	0,000	0,00
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0	1	1

Difusión del Código de Ética

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	26	55,3	0,553	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	6	12,8	0,128	0,26
3	4	8,5	0,085	0,26
4	3	6,4	0,064	0,26
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		1

Participación en la Adopción

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	36	76,6	0,766	0,00
1	4	8,5	0,085	0,09
2	0	0,0	0,000	0,00
3	1	2,1	0,021	0,06
4	5	10,6	0,106	0,43
5	1	2,1	0,021	0,11
Total	47	100,0		1

Estrategias de Aplicación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	30	63,8	0,638	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	6	12,8	0,128	0,26
3	3	6,4	0,064	0,19
4	0	0,0	0,000	0,00
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		1

Difusión a la Ciudadanía

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	31	66,0	0,660	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	5	10,6	0,106	0,21
3	2	4,3	0,043	0,13
4	1	2,1	0,021	0,09
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		1

Manejo del Conflicto Basado en Código

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	29	61,7	0,617	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	3	6,4	0,064	0,13
3	2	4,3	0,043	0,13
4	3	6,4	0,064	0,26
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		1

Perfil del Cargo

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	14	29,8	0,298	0,89
4	14	29,8	0,298	1,19
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		3

Perfil Pertinente

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	14	29,8	0,298	0,89
4	19	40,4	0,404	1,62
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Inducción Pertinente

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	8	17,0	0,170	0,34
3	16	34,0	0,340	1,02
4	11	23,4	0,234	0,94
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Realiza Diagnósticos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	9	19,1	0,191	0,19
2	2	4,3	0,043	0,09
3	16	34,0	0,340	1,02
4	8	17,0	0,170	0,68
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		2

Procesos de Reinducción Pertinentes

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	5	10,6	0,106	0,21
3	16	34,0	0,340	1,02
4	10	21,3	0,213	0,85
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Plan Anual de Capacitación y Formación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	3	6,4	0,064	0,13
3	13	27,7	0,277	0,83
4	20	42,6	0,426	1,70
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Consulta sobre Necesidades de Capacitación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	15	31,9	0,319	0,64
3	14	29,8	0,298	0,89
4	5	10,6	0,106	0,43
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Capacitación Pertinente

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	1	2,1	0,021	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	6	12,8	0,128	0,26
3	17	36,2	0,362	1,09
4	15	31,9	0,319	1,28
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Adopción de Programas de Bienestar Social

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	18	38,3	0,383	1,15
4	16	34,0	0,340	1,36
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Adopción de Incentivos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	19	40,4	0,404	0,00
1	7	14,9	0,149	0,15
2	8	17,0	0,170	0,34
3	7	14,9	0,149	0,45
4	3	6,4	0,064	0,26
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		2

Sistema Evaluación del Desempeño

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	18	38,3	0,383	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	6	12,8	0,128	0,26
3	5	10,6	0,106	0,32
4	7	14,9	0,149	0,60
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		2

Aplicación de Resultados para Mejoramiento

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	12	25,5	0,255	0,00
1	7	14,9	0,149	0,15
2	5	10,6	0,106	0,21
3	9	19,1	0,191	0,57
4	12	25,5	0,255	1,02
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		2

Evaluación de la Gestión

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	22	46,8	0,468	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	4	8,5	0,085	0,17
3	9	19,1	0,191	0,57
4	4	8,5	0,085	0,34
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		2

Difusión de Prácticas de GTH

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	17	36,2	0,362	0,00
1	8	17,0	0,170	0,17
2	9	19,1	0,191	0,38
3	8	17,0	0,170	0,51
4	5	10,6	0,106	0,43
5	0	0,0	0,000	0,00
Total	47	100,0		1

Direccionamiento Objeto Social

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	12	25,5	0,255	0,77
4	20	42,6	0,426	1,70
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		4

Conocimiento de las Funciones de la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	10	21,3	0,213	0,64
4	12	25,5	0,255	1,02
5	23	48,9	0,489	2,45
Total	47	100,0		4

Generación de Confianza

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	8	17,0	0,170	0,51
4	18	38,3	0,383	1,53
5	19	40,4	0,404	2,02
Total	47	100,0		4

Dirección Participativa hacia el Interior

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	3	6,4	0,064	0,13
3	6	12,8	0,128	0,38
4	24	51,1	0,511	2,04
5	10	21,3	0,213	1,06
Total	47	100,0		4

Dirección Participativa hacia el Exterior

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	1	2,1	0,021	0,00
1	4	8,5	0,085	0,09
2	1	2,1	0,021	0,04
3	10	21,3	0,213	0,64
4	20	42,6	0,426	1,70
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		4

Delegación de Responsabilidades

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	6	12,8	0,128	0,26
3	6	12,8	0,128	0,38
4	18	38,3	0,383	1,53
5	13	27,7	0,277	1,38
Total	47	100,0		4

Compromiso con el Desarrollo del TH

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	3	6,4	0,064	0,13
3	10	21,3	0,213	0,64
4	22	46,8	0,468	1,87
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Compromiso con la Asignación y Uso de los Recursos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	7	14,9	0,149	0,45
4	19	40,4	0,404	1,62
5	19	40,4	0,404	2,02
Total	47	100,0		4

Facilitador de la Resolución de Conflictos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	9	19,1	0,191	0,38
3	6	12,8	0,128	0,38
4	20	42,6	0,426	1,70
5	10	21,3	0,213	1,06
Total	47	100,0		4

Compromiso con el Control Interno

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	11	23,4	0,234	0,70
4	16	34,0	0,340	1,36
5	14	29,8	0,298	1,49
Total	47	100,0		4

Responsabilidad frente a los Entes de Control

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	9	19,1	0,191	0,57
4	20	42,6	0,426	1,70
5	14	29,8	0,298	1,49
Total	47	100,0		4

Directivos Competentes

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	1	2,1	0,021	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	0	0,0	0,000	0,00
3	7	14,9	0,149	0,45
4	22	46,8	0,468	1,87
5	16	34,0	0,340	1,70
Total	47	100,0		4

Designación de Responsabilidades de acuerdo al Perfil

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	7	14,9	0,149	0,45
4	19	40,4	0,404	1,62
5	14	29,8	0,298	1,49
Total	47	100,0		4

Directivos Respetuosos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	1	2,1	0,021	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	8	17,0	0,170	0,51
4	18	38,3	0,383	1,53
5	19	40,4	0,404	2,02
Total	47	100,0		4

Facilitador de la Comunicación y Retroalimentación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	10	21,3	0,213	0,64
4	17	36,2	0,362	1,45
5	17	36,2	0,362	1,81
Total	47	100,0		4

Competencias y Funciones asignadas por la Ley

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	1	2,1	0,021	0,04
3	15	31,9	0,319	0,96
4	15	31,9	0,319	1,28
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		3

Conocimiento Misión Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	0	0,0	0,000	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	1	2,1	0,021	0,04
3	9	19,1	0,191	0,57
4	18	38,3	0,383	1,53
5	18	38,3	0,383	1,91
Total	47	100,0		4

Conocimiento Visión Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0,00	0	0	0,000	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	1	2,1	0,021	0,04
3	9	19,1	0,191	0,57
4	18	38,3	0,383	1,53
5	18	38,3	0,383	1,91
Total	47	100		4

Coherencia entre Misión, Competencias y Funciones

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	1	2,1	0,021	0,06
4	23	48,9	0,489	1,96
5	17	36,2	0,362	1,81
Total	47	100,0		4

Coherencia entre Visión, Competencias y Funciones

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	1	2,1	0,021	0,06
4	25	53,2	0,532	2,13
5	15	31,9	0,319	1,60
Total	47	100,0		4

Conocimiento de Planes de Gestión Anual

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	11	23,4	0,234	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	6	12,8	0,128	0,26
3	7	14,9	0,149	0,45
4	14	29,8	0,298	1,19
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Coherencia entre Planes de Gestión Anual, Misión y Visión

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	6	12,8	0,128	0,26
3	6	12,8	0,128	0,38
4	17	36,2	0,362	1,45
5	9	19,1	0,191	0,96
Total	47	100,0		3

Coherencia entre Objetivos del PGA y Necesidades Ciudadanía

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	10	21,3	0,213	0,64
4	19	40,4	0,404	1,62
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Ejecución de Planes de Gestión Anual

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	18	38,3	0,383	1,15
4	14	29,8	0,298	1,19
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Seguimiento de los Planes de Gestión Anual

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	15	31,9	0,319	0,96
4	14	29,8	0,298	1,19
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Ajuste de los PGA con Base en los Resultados del Seguimiento

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	14	29,8	0,298	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	2	4,3	0,043	0,09
3	14	29,8	0,298	0,89
4	14	29,8	0,298	1,19
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		2

Evaluación de los Planes de Gestión Anual

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	10	21,3	0,213	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	12	25,5	0,255	0,77
4	15	31,9	0,319	1,28
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Resultados Responden a lo Planeado

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	14	29,8	0,298	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	6	12,8	0,128	0,26
3	5	10,6	0,106	0,32
4	19	40,4	0,404	1,62
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Estructura Organizacional Permite Cumplir con las Funciones

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	11	23,4	0,234	0,70
4	16	34,0	0,340	1,36
5	14	29,8	0,298	1,49
Total	47	100,0		4

Estructura Organizacional se Adapta a los Cambios del Entorno

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	11	23,4	0,234	0,70
4	19	40,4	0,404	1,62
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		4

Estructura Organizacional Garantiza Cobertura de Servicio

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	1	2,1	0,021	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	14	29,8	0,298	0,89
4	21	44,7	0,447	1,79
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		4

Articulación y Coordinación entre Funciones del Área organizacional

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	14	29,8	0,298	0,89
4	18	38,3	0,383	1,53
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Áreas Organizaciones Permiten Coordinar Ejecución de Procesos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	6	12,8	0,128	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	2	4,3	0,043	0,09
3	17	36,2	0,362	1,09
4	16	34,0	0,340	1,36
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Definición del Directivo Responsable de Cada Proceso de la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	7	14,9	0,149	0,30
3	11	23,4	0,234	0,70
4	14	29,8	0,298	1,19
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		3

Definición de Niveles de Actividad para Toma de Decisiones

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	7	14,9	0,149	0,30
3	9	19,1	0,191	0,57
4	15	31,9	0,319	1,28
5	12	25,5	0,255	1,28
Total	47	100,0		3

Servidores Competentes

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	11	23,4	0,234	0,70
4	20	42,6	0,426	1,70
5	9	19,1	0,191	0,96
Total	47	100,0		4

Estudio y Análisis de los Puestos de Trabajo para Definir Perfiles

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	8	17,0	0,170	0,34
3	8	17,0	0,170	0,51
4	16	34,0	0,340	1,36
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Asignación y Distribución de Cargos Responde a Requerimientos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	2	4,3	0,043	0,04
2	3	6,4	0,064	0,13
3	14	29,8	0,298	0,89
4	17	36,2	0,362	1,45
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Manuales de Competencias y Funciones Actualizados

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	10	21,3	0,213	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	3	6,4	0,064	0,13
3	13	27,7	0,277	0,83
4	13	27,7	0,277	1,11
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Identificación de Fuentes Externas que Suministran Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	10	21,3	0,213	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	0	0,0	0,000	0,00
3	11	23,4	0,234	0,70
4	13	27,7	0,277	1,11
5	10	21,3	0,213	1,06
Total	47	100,0		3

Identificación de la Información que Suministra la Fuente Externa

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	11	23,4	0,234	0,00
1	2	4,3	0,043	0,04
2	2	4,3	0,043	0,09
3	10	21,3	0,213	0,64
4	14	29,8	0,298	1,19
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		3

Conocimiento de Usuarios y Requerimientos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	5	10,6	0,106	0,21
3	7	14,9	0,149	0,45
4	19	40,4	0,404	1,62
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		3

Satisfacción de los Requerimientos de los Usuarios

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	6	12,8	0,128	0,26
3	8	17,0	0,170	0,51
4	19	40,4	0,404	1,62
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Mecanismos para obtención de Información de Fuentes Externas

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	1	2,1	0,021	0,04
3	14	29,8	0,298	0,89
4	14	29,8	0,298	1,19
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		3

Uso de la Información Primaria como Insumo del Proceso Planeación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	5	10,6	0,106	0,21
3	7	14,9	0,149	0,45
4	20	42,6	0,426	1,70
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Uso de la Información Primaria para Evaluación Gestión Institucional

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	13	27,7	0,277	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	10	21,3	0,213	0,64
4	15	31,9	0,319	1,28
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Toma de Decisiones con Base en Información Primaria

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	12	25,5	0,255	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	5	10,6	0,106	0,21
3	9	19,1	0,191	0,57
4	13	27,7	0,277	1,11
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Retroalimentación del Proceso de Quejas y Reclamos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	12	25,5	0,255	0,00
1	10	21,3	0,213	0,21
2	4	8,5	0,085	0,17
3	9	19,1	0,191	0,57
4	6	12,8	0,128	0,51
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		2

Identificación de las Fuentes Internas de Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	4	8,5	0,085	0,17
3	13	27,7	0,277	0,83
4	14	29,8	0,298	1,19
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		3

Identificación Información Emitida por la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	0	0,0	0,000	0,00
3	11	23,4	0,234	0,70
4	23	48,9	0,489	1,96
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		4

Definición Clientes Internos que Requieren Información para Cada Proceso

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	2	4,3	0,043	0,04
2	0	0,0	0,000	0,00
3	12	25,5	0,255	0,77
4	21	44,7	0,447	1,79
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Diseño de Mecanismos para Registro y Divulgación de Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	5	10,6	0,106	0,21
3	16	34,0	0,340	1,02
4	13	27,7	0,277	1,11
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Implementación de Sistema de Sugerencias

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	11	23,4	0,234	0,00
1	8	17,0	0,170	0,17
2	9	19,1	0,191	0,38
3	9	19,1	0,191	0,57
4	10	21,3	0,213	0,85
5	0	0,0	0,000	0,00
Total	47	100,0		2

Evaluación de Sugerencias y Retroalimentación del Proceso

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	12	25,5	0,255	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	8	17,0	0,170	0,34
3	10	21,3	0,213	0,64
4	9	19,1	0,191	0,77
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		2

Documentación del Conocimiento

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	8	17,0	0,170	0,17
2	5	10,6	0,106	0,21
3	8	17,0	0,170	0,51
4	15	31,9	0,319	1,28
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Parámetros para el Procesamiento de Información Secundaria

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	15	31,9	0,319	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	4	8,5	0,085	0,17
3	10	21,3	0,213	0,64
4	9	19,1	0,191	0,77
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		2

Información Facilita Gestión de los Procesos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	2	4,3	0,043	0,09
3	17	36,2	0,362	1,09
4	17	36,2	0,362	1,45
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Consistencia de la Información Generada

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	0	0,0	0,000	0,00
3	21	44,7	0,447	1,34
4	13	27,7	0,277	1,11
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Características Información en Términos de Calidad, Cantidad y Oportunidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	18	38,3	0,383	1,15
4	13	27,7	0,277	1,11
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Generación de Información Específica

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	6	12,8	0,128	0,26
3	14	29,8	0,298	0,89
4	18	38,3	0,383	1,53
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Información Útil para la Toma de Decisiones

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	15	31,9	0,319	0,96
4	20	42,6	0,426	1,70
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Información Facilita Ejercicio del Control Político y Social

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	7	14,9	0,149	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	4	8,5	0,085	0,17
3	16	34,0	0,340	1,02
4	19	40,4	0,404	1,62
5	1	2,1	0,021	0,11
Total	47	100,0		3

Información Permite Cruce de Información y Servicios

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	1	2,1	0,021	0,04
3	23	48,9	0,489	1,47
4	15	31,9	0,319	1,28
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Información Permite Actualización

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	2	4,3	0,043	0,09
3	18	38,3	0,383	1,15
4	19	40,4	0,404	1,62
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Información Establece Niveles de Acceso y Controles

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	0	0,0	0,000	0,00
3	13	27,7	0,277	0,83
4	17	36,2	0,362	1,45
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Diseño de Programas con Base en las Necesidades de la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	11	23,4	0,234	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	5	10,6	0,106	0,21
3	16	34,0	0,340	1,02
4	12	25,5	0,255	1,02
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Definición e Identificación Responsables y Usuarios del Sistema de Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	10	21,3	0,213	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	2	4,3	0,043	0,09
3	14	29,8	0,298	0,89
4	14	29,8	0,298	1,19
5	7	14,9	0,149	0,74
Total	47	100,0		3

Definición e Identificación de los Insumos y Productos del Sistema de Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	13	27,7	0,277	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	5	10,6	0,106	0,21
3	11	23,4	0,234	0,70
4	14	29,8	0,298	1,19
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Sistemas de Información Integrados

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	11	23,4	0,234	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	5	10,6	0,106	0,21
3	13	27,7	0,277	0,83
4	15	31,9	0,319	1,28
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Difusión de Políticas e Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	2	4,3	0,043	0,09
3	13	27,7	0,277	0,83
4	18	38,3	0,383	1,53
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		4

Contribución de la Comunicación al Fortalecimientos de los Resultados

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	2	4,3	0,043	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	2	4,3	0,043	0,09
3	15	31,9	0,319	0,96
4	19	40,4	0,404	1,62
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		4

Establecimientos de Mecanismos Internos de Comunicación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	2	4,3	0,043	0,04
2	1	2,1	0,021	0,04
3	17	36,2	0,362	1,09
4	18	38,3	0,383	1,53
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Determinación Específica de la Información Generada a los Usuarios Internos

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	2	4,3	0,043	0,04
2	2	4,3	0,043	0,09
3	20	42,6	0,426	1,28
4	13	27,7	0,277	1,11
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Establecimiento de Responsabilidades de Comunicación de cada Servidor

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	1	2,1	0,021	0,04
3	17	36,2	0,362	1,09
4	15	31,9	0,319	1,28
5	8	17,0	0,170	0,85
Total	47	100,0		3

Evaluación de la Utilidad, Oportunidad y Confiabilidad de la Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	5	10,6	0,106	0,21
3	15	31,9	0,319	0,96
4	14	29,8	0,298	1,19
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Comprensión por parte de los Usuarios Internos sobre Propósitos de la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	6	12,8	0,128	0,26
3	14	29,8	0,298	0,89
4	17	36,2	0,362	1,45
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		3

Divulgación de la Información Pertinente u Oportuna

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	4	8,5	0,085	0,09
2	6	12,8	0,128	0,26
3	12	25,5	0,255	0,77
4	15	31,9	0,319	1,28
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

Establecimiento de Canales de Comunicación entre Dirección y Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	6	12,8	0,128	0,38
4	22	46,8	0,468	1,87
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		4

Establecimiento de Canales de Comunicación entre las Diferentes Áreas Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	0	0,0	0,000	0,00
2	3	6,4	0,064	0,13
3	11	23,4	0,234	0,70
4	19	40,4	0,404	1,62
5	9	19,1	0,191	0,96
Total	47	100,0		3

Información y Sensibilización sobre Uso Mecanismos de Participación Ciudadana

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	11	23,4	0,234	0,23
2	5	10,6	0,106	0,21
3	12	25,5	0,255	0,77
4	12	25,5	0,255	1,02
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Información a la Ciudadanía sobre la Gestión de la Entidad

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	4	8,5	0,085	0,00
1	6	12,8	0,128	0,13
2	11	23,4	0,234	0,47
3	7	14,9	0,149	0,45
4	10	21,3	0,213	0,85
5	9	19,1	0,191	0,96
Total	47	100,0		3

Implementación de Estrategias de Comunicación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	13	27,7	0,277	0,55
3	8	17,0	0,170	0,51
4	11	23,4	0,234	0,94
5	9	19,1	0,191	0,96
Total	47	100,0		3

Establecimiento de Mecanismos de Comunicación con Veedurías

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	20	42,6	0,426	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	5	10,6	0,106	0,21
3	9	19,1	0,191	0,57
4	8	17,0	0,170	0,68
5	0	0,0	0,000	0,00
Total	47	100,0		2

Desarrollo de Procesos de Rendición de Cuentas

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	17	36,2	0,362	0,00
1	8	17,0	0,170	0,17
2	9	19,1	0,191	0,38
3	5	10,6	0,106	0,32
4	5	10,6	0,106	0,43
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		2

Medios Adecuados para Dispersión de Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	8	17,0	0,170	0,34
3	15	31,9	0,319	0,96
4	9	19,1	0,191	0,77
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Recepción, Análisis y Valoración de la Información Proveniente de los Servidores

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	9	19,1	0,191	0,38
3	7	14,9	0,149	0,45
4	18	38,3	0,383	1,53
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		3

Recepción de la Información por Parte de los Servidores

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	5	10,6	0,106	0,00
1	1	2,1	0,021	0,02
2	10	21,3	0,213	0,43
3	12	25,5	0,255	0,77
4	14	29,8	0,298	1,19
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		3

Mecanismos de Información que Brindan Información Completa, Sencilla y Oportuna

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0,00	0	0	0,000	0,00
1	4	8,5	0,085	0,09
2	8	17,0	0,170	0,34
3	13	27,7	0,277	0,83
4	11	23,4	0,234	0,94
5	11	23,4	0,234	1,17
Total	47	100,0		3

Medios de Comunicación que Permiten Ejercer el Control Ciudadano

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	7	14,9	0,149	0,15
2	14	29,8	0,298	0,60
3	7	14,9	0,149	0,45
4	6	12,8	0,128	0,51
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		2

Los Medios de Comunicación Aprovechan al Máximo los Recursos Existentes

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	9	19,1	0,191	0,00
1	7	14,9	0,149	0,15
2	7	14,9	0,149	0,30
3	7	14,9	0,149	0,45
4	12	25,5	0,255	1,02
5	5	10,6	0,106	0,53
Total	47	100,0		2

Obtención de Retroalimentación a través de los Medios de Comunicación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	10	21,3	0,213	0,00
1	5	10,6	0,106	0,11
2	8	17,0	0,170	0,34
3	12	25,5	0,255	0,77
4	8	17,0	0,170	0,68
5	4	8,5	0,085	0,43
Total	47	100,0		2

Contribución de la Comunicación al Clima Organizacional

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	3	6,4	0,064	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	8	17,0	0,170	0,34
3	15	31,9	0,319	0,96
4	12	25,5	0,255	1,02
5	6	12,8	0,128	0,64
Total	47	100,0		3

La Comunicación Permite a Todos los Entes Acceder a una Adecuada Información

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	8	17,0	0,170	0,00
1	3	6,4	0,064	0,06
2	6	12,8	0,128	0,26
3	11	23,4	0,234	0,70
4	16	34,0	0,340	1,36
5	3	6,4	0,064	0,32
Total	47	100,0		3

Existencia de un Plan Estratégico de Comunicación

	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Valor Parcial
0	13	27,7	0,277	0,00
1	11	23,4	0,234	0,23
2	4	8,5	0,085	0,17
3	9	19,1	0,191	0,57
4	8	17,0	0,170	0,68
5	2	4,3	0,043	0,21
Total	47	100,0		2

ANEXO B

DIAGNÓSTICO DE APLICACIÓN DEL MECI 1000:2005 EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL

Nivel de Desarrollo e Implementación		2,8
Ítem	Diagnóstico Ético	1,0
	Componente: Ambiente de Control.	1,0
	Elemento: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.	
1	Existe un documento o código de ética que contenga los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos Si valora "No Se Cumple" no valore las afirmaciones que siguen a continuación.	1,6
2	Este documento o código de ética fue elaborado mediante el diálogo y la participación de empleados y directivos.	0,6
3	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los servidores de la Entidad.	1,1
4	El documento o código de ética se adoptó con la participación de los representantes de las dependencias de la entidad.	0,7
5	Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en todas las dependencias.	0,8
6	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a la ciudadanía o las personas u organizaciones interesadas en gestión de la entidad.	0,9
7	Para la solución de los conflictos internos se consideran los parámetros del código de ética.	1,1
Ítem	Diagnóstico Gestión de Talento Humano	2,6
	Componente: Ambiente de Control.	2,6
	Elemento: Desarrollo del Talento Humano.	
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.	3,4
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.	3,3
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.	3,1
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.	2,4
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad.	2,8
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.	3,4
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.	2,5
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.	3,4

Ítem	Diagnóstico Gestión de Talento Humano	2,6
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.	3,4
10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.	1,5
11	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil.	1,8
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores.	2,2
13	Se evalúa la gestión de los gerentes públicos á través de los acuerdos de gestión.	1,5
14	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano.	1,5
Ítem	Diagnóstico Estilo de Dirección	3,8
	Componente: Ambiente de Control.	3,8
	Elemento: Estilo de Dirección.	
1	La alta dirección guía y orienta las acciones de la entidad pública al cumplimiento de su objeto social.	3,6
2	Los directivos tienen conocimiento sobre las funciones de la Entidad.	4,1
3	Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores.	4,1
4	El estilo de dirección facilita la participación de los servidores públicos en los diferentes procesos de la entidad.	3,6
5	El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social.	3,6
6	La alta dirección delega responsabilidades que contribuyen a la oportuna toma de decisiones.	3,6
7	Existe compromiso de la alta dirección con el diseño y cumplimiento de las políticas y prácticas del desarrollo del talento Humano.	3,4
8	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.	4,1
9	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.	3,5
10	Existe compromiso de la alta dirección con las políticas y objetivos del Control Interno.	3,6
11	La alta dirección asume la responsabilidad de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del Estado.	3,8
12	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.	4,0
13	Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo.	3,7
14	La alta dirección trata de manera respetuosa a los servidores públicos de la entidad.	4,1
15	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.	3,9

Ítem	Diagnóstico Planes y Programas	
	Componente: Direccionamiento Estratégico.	3,2
	Elemento: Planes y Programas.	
1	Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	3,5
2	Conozco la misión de la entidad	4,1
3	Conozco la visión de la entidad.	4,1
4	Hay coherencia entre la misión, las competencias y las funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	4,0
5	Hay coherencia entre la visión, las competencias y las funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	3,9
6	Conozco los planes de gestión anual.	2,6
7	Hay coherencia entre los planes de gestión anual y la misión y visión.	3,0
8	Existe coherencia entre los objetivos del plan de gestión anual y las necesidades de la ciudadanía.	3,0
9	Se ejecutan los planes de gestión anual.	3,0
10	Se hace seguimiento a los planes de gestión anual.	3,0
11	Se ajustan los planes de gestión anual con base en los resultados del seguimiento.	2,5
12	Se evalúan los planes de gestión anual.	2,8
13	Los resultados obtenidos responden a lo planeado.	2,5
Ítem	Diagnóstico Estructura Organizacional	
	Componente: Direccionamiento Estratégico.	3,3
	Elemento: Estructura Organizacional	
1	La estructura organizacional actual permite cumplir las funciones que le asigna la Constitución y/o la ley a la entidad.	3,6
2	La estructura organizacional se adapta a los cambios del entorno (político, económico y social).	3,7
3	La estructura organizacional garantiza la cobertura de servicios a todos las partes interesadas.	3,6
4	Existe articulación y coordinación entre las funciones que realizan las áreas organizacionales que conforman la estructura de la entidad.	3,4
5	Las áreas organizacionales de la estructura permiten coordinar integralmente la ejecución de los procesos del modelo de operación de la entidad.	3,1
6	Está definido el directivo responsable de cada proceso que se desarrolla en la entidad.	3,4
7	Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso.	3,4
8	Los servidores responsables de tomar decisiones son competentes para las funciones encargadas.	3,6
9	Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal.	3,0
10	La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos.	3,1
11	La entidad cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados.	2,8

Ítem	Diagnóstico Información Primaria	
	Componente: Información.	2,8
	Elemento: Información Primaria**.	
1	Se tienen identificadas las fuentes externas que suministran información a la entidad (comunidad, proveedores, contratistas, entes reguladores o de control, entes de cooperación o de financiación, otras entidades u organismos públicos o privados, entre otros)	2,9
2	Se tiene identificada la información que proviene de fuentes externas y que requiere la entidad para su operación.	2,8
3	La entidad conoce a sus usuarios y sus principales requerimientos.	3,1
4	Los bienes que produce y los servicios que genera la entidad satisfacen los requerimientos de los usuarios.	3,1
5	La entidad cuenta con mecanismos para obtener la información proveniente de fuentes externas.	3,0
6	La información primaria se utiliza como insumo principal para el proceso de planeación a partir de la identificación de las necesidades de la ciudadanía y de las partes interesadas.	2,9
7	La información primaria se utiliza como insumo para el proceso de evaluación de la gestión institucional.	2,5
8	La toma de decisiones en la entidad considera la información primaria.	2,7
9	El proceso de quejas y reclamos implementado retroalimenta las operaciones.	2,1
Ítem	Diagnóstico Información Secundaria	
	Componente: Información.	2,7
	Elemento: Información Secundaria**.	
1	Se tienen identificadas las fuentes internas de información (actos administrativos, manuales, informes, actas, formatos, entre otros)	3,4
2	Se tiene identificada la información que produce la entidad y que requiere para su operación.	3,5
3	Están definidos los clientes internos que requieren la información generada por cada proceso que debe llevarse a cabo en la entidad.	2,9
4	La entidad tiene mecanismos diseñados para que cada servidor registre y divulgue la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo.	3,0
5	La Entidad utiliza como estrategia la implementación de un sistema de sugerencias mediante el cual se obtengan, evalúen y recompensen las propuestas de los funcionarios de la Entidad.	2,0
6	Se evalúan todas las sugerencias y se retroalimentan los procesos.	2,1
7	Se cuenta con mecanismos para documentar el conocimiento y experiencia de los funcionarios de la entidad.	2,6
8	La entidad cuenta con parámetros para el procesamiento de la información secundaria.	2,1

Ítem	Diagnóstico del Sistema de Información	
	Componente: Información.	2,9
	Elemento: Sistemas de Información**.	
1	Los sistemas de información facilitan el Control de Gestión de los Procesos	3,2
2	Hay consistencia en la información generada por las diferentes áreas.	3,1
3	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.	2,7
4	Los sistemas de información tienen la capacidad de generar información de acuerdo con las especificaciones del usuario.	3,1
5	A través de los sistemas de información se obtiene información útil para la toma de decisiones.	3,2
6	Los sistemas de información facilitan el ejercicio del control político, social y de los organismos de control.	2,9
7	Los sistemas de información facilitan el cruce de información y servicios entre las entidades.	3,1
8	Los sistemas de información permiten las actualizaciones de información sin pérdida de la misma.	3,3
9	Los sistemas de información tienen establecidos niveles de acceso y otro tipo de controles para su protección.	2,9
10	Existen programas desarrollados a la medida de las necesidades de la Entidad que capturan y procesan eficientemente los datos.	2,6
11	Están identificados y definidos los responsables que administran, operan, alimentan y utilizan los sistemas de información.	2,9
12	Están identificados y definidos los insumos y productos de los sistemas de información.	2,5
13	Los Sistemas de Información existentes están integrados y realizan operaciones confiables entre sí.	2,6
Ítem	Diagnóstico Comunicación Organizacional	
	Componente: Comunicación Pública.	3,3
	Elemento: Comunicación Organizacional.	
1	La difusión de políticas e información generada dentro de la entidad contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.	3,6
2	La comunicación contribuye al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.	3,5
3	Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos institucionales	3,3
4	Se determinan especificaciones para generar la información que será comunicada a cada uno de los usuarios internos de la entidad.	3,1
5	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores de la entidad para el ejercicio de su cargo.	3,3
6	Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos.	2,8
7	Los usuarios internos comprenden los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación organizacional.	2,9
8	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	3,0
9	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	3,6
10	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	3,4

Ítem	Diagnóstico Comunicación Informativa	
	Componente: Comunicación Pública.	2,5
	Elemento: Comunicación Informativa*.	
1	La entidad informa y sensibiliza sobre el uso de los distintos mecanismos legales y administrativos de participación ciudadana.	2,7
2	Se informa permanente a la ciudadanía sobre programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos para propiciar la participación social en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión de la entidad.	2,9
3	Se cuenta con estrategias de comunicación que faciliten la utilización y comprensión por parte de la ciudadanía, de la información que se publica en carteleras, boletines, informes o páginas web.	3,0
4	Se establecen mecanismos de comunicación con las veedurías para el acceso oportuno y confiable a la información.	1,6
5	La entidad desarrolla procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía en los que ésta puede interactuar con los directivos institucionales.	1,6
6	En la entidad existen medios adecuados para que la información llegue a todos los niveles de la organización.	2,7
7	La alta Dirección recibe, analiza y valora la información que proviene de los servidores de la entidad.	2,8
8	La información que se produce en la alta dirección llega a los servidores de la entidad.	2,9
Ítem	Diagnóstico Medios de Comunicación	
	Componente: Comunicación Pública.	2,6
	Elemento: Medios de Comunicación.	
1	La entidad cuenta con mecanismos de comunicación que lleguen a sus usuarios brindando información completa, sencilla y oportuna acerca de la gestión realizada. (Boletines, prensa, revistas, carteleras, intranet, Internet, periódico mural, noticiero interno)	3,4
2	La entidad utiliza medios de comunicación que permitan a la ciudadanía el ejercicio del control ciudadano a través de la observación, entendimiento y evaluación de las decisiones y conducta de los servidores.	2,1
3	Los medios de comunicación utilizados aprovechan los recursos existentes en la entidad.	2,4
4	A través de los medios de comunicación se obtiene retroalimentación que genere unidad de criterio o de mejoramiento.	2,3
5	La comunicación contribuye a crear un clima organizacional de confianza brindando información oportuna, eliminando el rumor y evitando la manipulación y distorsión del mensaje.	3,0
6	La comunicación permite a los servidores, a la ciudadanía y a los órganos de control y vigilancia acceder a información adecuada, transparente y veraz.	2,7
7	En la entidad hay un plan estratégico de comunicación que conlleva la adecuada existencia y utilización de medios de carácter interno y/o externo.	1,9