



Administración Riesgos

2011

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Universidad del Quindío para realizar la administración del riesgo sigue la guía N° 7 publicada por el DAFP en sus cartillas de administración pública, por lo que cualquier duda metodológica deberá ser resuelta según lo establecido en dicha cartilla.

La administración del riesgo hace parte del Sistema Integrado de Gestión de nuestra institución, por lo que responde tanto al cumplimiento del Modelo estándar de Control Interno (MECI), como a la norma técnica de calidad del sector público (NTCGP1000:2009). La administración del riesgo permite tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los macroprocesos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y una gestión universitaria más eficiente.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

GENERAL:

Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración del riesgo a través del adecuado tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las entidades de la Administración Pública.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un Ambiente de Control adecuado a la entidad y un Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- ✓ Proteger los recursos del Estado, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- ✓ Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.
- ✓ Involucrar y comprometer a todos los servidores de las entidades de la Administración Pública en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- ✓ Propender a que cada entidad interactúe con otras para fortalecer su desarrollo y mantener la buena imagen y las buenas relaciones.

- ✓ Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones

CONCEPTOS:

Dado que la universidad está permanentemente expuesta a riesgos que o eventos que pueden poner en riesgo su existencia, es necesario introducir el concepto de administración del riesgo en la institución. Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir, el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos propendiendo a que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

Para la administración del riesgo 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 las Políticas de Administración de Riesgos.

Los productos que se espera obtener del componente de administración del riesgo son:

- a) Análisis de los factores externos e internos que implican exposición al riesgo.
- b) Reconocimiento de situaciones de riesgo o los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- c) Medidas de respuesta ante los riesgos identificados.
- d) Políticas de Administración de Riesgos identificados

La universidad ha definido identificar los riesgos a nivel de macroprocesos, para lo cual debe participar tanto el líder del macroproceso como los colaboradores del mismo. Esta identificación se realizará con base en el

análisis de los factores internos y externos que afecta la institución y por lo tanto cada uno de los macroprocesos.

CONTEXTO ESTRATÉGICO

Este elemento es definido en el Anexo Técnico del Decreto 1599 de 2005, se define como: “ *Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales*”.

El Contexto Estratégico es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades, el análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y /o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la entidad, basado en los resultados de los Componentes de Ambiente de Control, Estructura Organizacional, Modelo de Operación, cumplimiento de los Planes y Programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

La Universidad ha utilizado como técnica para estructurar el contexto estratégico de los riesgos la conformación de grupos de análisis de la dinámica organizacional con los directivos universitarios y el grupo de docentes asesores de la Rectoría y la Vicerrectoría Académica que en talleres celebrados en la Granja Bengala en el mes de Octubre de 2008 realizaron el análisis tanto del contexto interno como externo de la institución, utilizando los formatos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, USAID y Casals Asociados. Para la actualización del contexto estratégico se incluyeron los aspectos de visibilidad, sanciones e institucionalidad incluidos en la medición del índice de transparencia de las IES públicas que tiene entre sus propósitos, medir la probabilidad de ocurrencia de hechos de corrupción en la gestión administrativa, asociados a condiciones institucionales que los favorecen o no. Además se incluyeron los

factores de riesgo financieros (debilidades) encontrados por la firma Value and Risk en la calificación de riesgo realizada a la institución.

1. ANÁLISIS EXTERNO:

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico - Análisis Externo	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS
1. Económicos:	
Incrementos Salariales	Los aumentos por puntos salariales a los profesores no son compensados por el aporte de la nación ponen en riesgo la estructura financiera de la institución. Los incrementos salariales son superiores al incremento de la base presupuestal.
Impuestos y Gravámenes	El beneficio tributario de la devolución del IVA está siendo restringido por la DIAN, por lo que los recursos esperados por este concepto están disminuyendo.
Desarrollo empresarial y económico de la región	Baja productividad local bruta, lo que aumenta la deserción e impide que más personas accedan a la educación superior.
Políticas de Transferencias de Recursos	El aumento inercial de los aportes gubernamentales no permite el crecimiento institucional ni la apertura de nuevos programas, así como dificulta las gestiones para

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico - Análisis Externo	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS
	alcanzar la alta calidad de programas e institucional.
Estabilidad Cambiaria	Debido a que muchos estudiantes dependen de las remesas, la disminución en el valor de las divisas extranjeras, disminuye la capacidad de pago de las familias de los estudiantes, lo que puede generar un aumento de la deserción una disminución en el ingreso de nuevos estudiantes.
Pasivo pensional	El no pago de los bonos pensionales por parte del gobierno nacional pone en riesgo el financiamiento del pasivo pensional. La demora del ISS en el reconocimiento de las pensiones compartidas, afecta el flujo de caja de la institución. De igual forma el no reconocimiento de los períodos aportados por los jubilados a fondos privados.
2. Políticos	
Estabilidad Política	Los procesos eleccionarios locales pueden afectar la estabilidad institucional.
Normas que afectan los Objetivos de la entidad.	La inestabilidad en algunas de las normas y políticas de educación superior no permiten la continuidad de los procesos institucionales. Las propuestas de reforma a la

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico - Análisis Externo	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS
	educación superior amenazan con cambiar el panorama de regulación que rige la institución, en cuanto a gobierno, financiación, naturaleza de la institución, entre otros aspectos.
Modificaciones legales a las fuentes de ingreso de la entidad	Las propuestas de reforma que incluyen la posibilidad de que la institución financie los estudiantes que pagarían luego de graduados y nuevos recursos con convenios de desempeño.
3. Sociales	
Porcentajes de Población que presenta necesidades básicas insatisfechas	El índice de desempleo en el departamento (segundo más alto del país) afecta el ingreso de estudiantes, el sostenimiento de los mismos y las posibilidades de empleo de los egresados.
Diversidades étnicas y culturales	Las políticas para minorías étnicas exigen ajustes a las políticas internas y un manejo racional de cupos de ingreso. Se puede presentar una injerencia en la asignación de cupos para minorías por la vía de la tutela.
Situación de orden publico	Necesidad de vincular a la Universidad desvinculados del conflicto armado, generando nuevas presiones sobre los cupos.

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico - Análisis Externo	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS
Situaciones de Desplazamiento Social	Ausencia de políticas para vincular desplazados y presión por cupos diferenciales.
Drogadicción y otros tipos de adicciones (alcohol, juegos de azar)	Delincuencia que permea la institución, deserción, disminución rendimiento académico. Los diferentes negocios en los alrededores de la institución fomentan el consumo de alcohol y cigarrillo. El sendero ecológico es un sitio habitual de consumo de drogas alucinógenas visitado por personas externas a la institución.
Demanda por los servicios institucionales	Existe un aumento de estudiantes de otras regiones de fuera del Quindío accediendo a los cupos de la institución.
4. Tecnológico	
Eficientes sistemas de Comunicación	Necesidades cada vez mayores de aumento de las velocidades de acceso a internet. Aumento costos telefonía.
Automatización procesos	La incursión de la educación virtual exige el cambio de paradigmas en la forma como se aborda la educación superior.
5. Competitivos	
Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos	La Red Alma Mater, a la que pertenece la institución, ejecuta

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico - Análisis Externo	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS
	gran cantidad de contratos en los que la institución tiene poca participación.
Apoyo de la cooperación internacional	Existe poca participación en convocatorias para recursos internacionales.
Competencia	Creación de nuevas IES en el departamento y aparición (con la propuesta de reforma) de instituciones con ánimo de lucro.
6. Geográficos	
Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la entidad.	Implicaciones afectaciones viales por los nuevos proyectos (Carrera 15, glorieta Carrera 19). Congestión parqueaderos, posibilidad de accidentes.
Nivel de desarrollo económico y social de las regiones que rodean la entidad.	Mayor preponderancia de otras regiones con más poder económico

2. ANÁLISIS INTERNO:

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico – Análisis Interno	
FACTORES	SITUACIÓN DE RIESGOS

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico – Análisis Interno	
1. Capacidad directiva	
Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la Entidad	Existencia de grupos al interior de la institución que distorsionan la información.
Capacidad de definición de planes estratégicos y operativos.	Falta de alineación de todas las instancias con los planes estratégicos.
Orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus funciones y objetivos.	La institución posee algunos activos improductivos y que no están al servicio de su objeto misional. Establecimiento de nuevos requisitos para la denominación “universidad”
Adecuada estructura organizacional para la toma de decisiones.	La estructura organizacional es rígida y obsoleta. No se incorporan las nuevas unidades de gestión que por la dinámica institucional surgen permanentemente.
Comunicación y control directivo a la operación de la entidad	Falta de información oportuna para toma de decisiones (sistemas de información). La comunicación no es clara, precisa y oportuna
Apropiación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno	La Oficina de Control Interno tiene debilidades para la realización de auditorías, por lo que debe recurrir a auditores externos o estudiantes con poca experiencia.
2. Capacidad tecnológica	
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen	Se han evidenciado por los pares académicos debilidades en el modelo pedagógico.

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico – Análisis Interno	
Capacidad de innovación	Bajo nivel de indicadores de innovación (patentes, prototipos, patentes modelo de utilidad, secretos industriales)
Nivel de tecnología utilizada en los procesos de la entidad	Obsolescencia equipos crédito FAD y rezago en reposición de PC para áreas académicas y administrativas. Existen equipos que ya terminaron su vida útil y no se han reemplazado.
Nivel de integración de sus sistemas computarizados	Falta de mecanismo de integración de los sistemas de información
Controles existentes sobre la tecnología aplicada	Riesgos de confiabilidad de la información. Deficiente sistema de control
3. Capacidad de talento humano	
Nivel de competencia del talento humano en la entidad	Se han evidenciado deficiencias en las competencias pedagógicas de algunos de los profesores y de las necesarias para ejercer los cargos en personal administrativo. Bajo nivel de inglés de profesores y personal administrativo.
Nivel de pertenencia de los servidores públicos con la entidad	Algunas áreas presentan niveles inadecuados de clima organizacional (Estudio Vía activa).
Suficiencia del recurso humano para atender las cargas laborales	El número de docentes de planta en los programas académicos para procesos de acreditación no es suficiente según estándares del CNA. Existe un desborde en la

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico – Análisis Interno	
	contratación de docentes ocasionales y catedráticos en algunos casos. Existe descompensación en áreas administrativas y aumento del número de personal transitorio por contrato de trabajo.
4. Visibilidad	
Información en la página web	La página web no contiene toda la información institucional que proporcione visibilidad y transparencia.
Contratación	No se publican todos los procesos de contratación y convocatorias de docentes en la página web.
Quejas y reclamos	No hay suficiente difusión del sistema de quejas y reclamos.
5. Sanción	
Gestión de la oficina de control interno disciplinario	El concepto de autoregulación es débil. Los funcionarios no son capacitados en los factores de riesgo que más están contribuyendo a la apertura de procesos disciplinarios.
Demandas	Alto número de demandas (especialmente laborales). La nuevas jurisprudencias en la forma de liquidación de pensiones hacen prever un aumento del número de demandas.
6. Institucionalidad	

UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO	
Formato: Contexto Estratégico – Análisis Interno	
Selección por mérito	La falta de implementación definitiva del sistema carrera administrativa en cuanto a provisión definitiva de cargos ha llevado al aumento del número de funcionarios en provisionalidad.
Gestión del recurso humano	Articulación de oficina de asuntos docentes con área gestión humana. Procesos de selección aún débiles y falta cultura de evaluación del desempeño.
Control Interno	La cultura del autocontrol aún es muy débil.
7. Estructura financiera	
Indicadores financieros	Desempeño deficiente en los últimos años en indicadores tales como ejecución de la inversión, rentabilidad, cuentas por cobrar y flujo de caja. (Value and Risk)
8. Estructura Física	
Edificaciones	Algunas edificaciones no cumplen normas de sismoresistencia y no tienen adecuadas salidas de emergencia o accesos para personas con discapacidad.

3. INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
Componente: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
Elemento: CONTEXTO ESTRATÉGICO
Formato: Informe de Contexto Estratégico
INFORME DE CONTEXTO ESTRATEGICO
DIAGNOSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO:
<p>El sistema de educación superior en Colombia ha venido creciendo en cobertura significativamente en los últimos años y aumentando los niveles de calidad a través de las políticas públicas que se han generado para el mismo, con base en la Ley 30 de 1992. Hoy la cobertura en educación superior llega al 37.1%, superando el promedio latinoamericano y el 55,4% del total de esta matrícula corresponde a la participación de las instituciones públicas.</p> <p>El 48% de los recursos transferidos por la Nación, está concentrado en las grandes universidades: Nacional, Antioquia y Valle y las otras 29 reciben el 52% restante (entre las que se cuenta la Universidad del Quindío). Es un hecho que los costos de funcionamiento y de ampliación de cobertura crecen a ritmos superiores a los aportes estatales.</p> <p>Para el caso de la universidad del Quindío, mientras la media de aporte por estudiante es de \$3.515.548, el aporte a la institución es de \$2.814.564. La asignación de presupuesto público a la institución se realiza conforme a lo estipulado en la ley 30 de 1992, sobre la base existente en 1993 aumentada únicamente con el IPC de cada año, lo que está atentando directamente contra los recursos de inversión, dado el aumento de cobertura que la institución ha tenido en los últimos años.</p> <p>Otra situación que pone en riesgo la operación de la entidad es el no reconocimiento por parte del gobierno nacional de factores que han venido afectando el presupuesto de las universidades públicas y que se calcula en</p>

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p>más de 700.000 millones de pesos para todo el sistema, de los cuales \$26.000 corresponden a la universidad del Quindío. Estos factores son, entre otros, el aumento en los puntos salariales a los profesores como producto del decreto 1279 de 2002, el aumento en las cotizaciones para salud y pensión a cargo de los empleadores y diferentes sentencias sobre las condiciones de personal transitorio en las universidades que han implicado mayores gastos.</p> <p>El entorno macroeconómico de la región es bastante desfavorable: el alto índice de desempleo, la dependencia de las remesas de muchas familias y el bajo nivel de calidad de la educación secundaria, la cultura del dinero fácil , entre otros factores, atentan contra el ingreso de los jóvenes quindianos a la educación superior. Se presenta un incremento de cupos asignados en los programas más demandados de jóvenes de otras regiones del país y existe una baja demanda por algunos programas que tienen muy buena salida al mercado laboral.</p> <p>De otra parte, en la época actual el conocimiento se constituye en el principal capital de los países, lo que potencia las funciones misionales de las universidades. El rápido crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación permiten así mismo atender numerosos grupos poblacionales que antes no tenían acceso a la educación superior.</p> <p>El crecimiento económico de los últimos años en el país ha permitido que cada vez más personas ingresen a la educación superior y así mismo existe una creciente demanda por servicios de innovación, ciencia y tecnología, potencializados a través de redes regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>Lo anterior se ve reflejado en el hecho que en el año 2002 hubo 414.424 bachilleres, cifra que aumentó en 2009 a 691.852, que representan una gran expectativa de aumento de cobertura, máxime si se quiere alcanzar la meta de llegar en 2019 al 50% de cobertura en educación superior, lo que implica pasar de 1'640.000 estudiantes que tiene hoy Colombia, a 2'140.000 en el 2019 (500.000 estudiantes más), con un cambio en la composición de la matrícula para lograr una participación de 46% de la educación técnica</p>

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p>profesional y tecnológica y 54% de la formación universitaria.</p> <p>Las políticas públicas sobre competitividad de las regiones que demanda el contexto globalizado, sumadas a la posición estratégica de la región de la región cafetera, requieren de servicios educativos, de investigación y transferencia de tecnología para su adecuado desarrollo. El Plan Regional de competitividad (formulado con apoyo de la universidad) y el anuncio de nuevos recursos de regalías para ciencias y tecnología van a permitir el crecimiento de procesos de investigación que generen desarrollo tecnológico y competitivo de las regiones.</p> <p>Los procesos de acreditación de alta calidad han dado como resultado que 8 de las 32 universidades públicas cuenten con acreditación institucional, así como 333 programas ofrecidos por las mismas.</p> <p>Además de la propuesta de reforma a la educación superior, otras nuevas normatividades y jurisprudencias presentan una situación de riesgo para la institución, como por ejemplo las nuevas sentencias del Consejo de Estado sobre la liquidación de pensiones y la ley anticorrupción que limita la capacidad de venta de servicios de consultoría de las universidades a través de convenios interinstitucionales.</p> <p>En el plano local, el POT ha afectado algunos lotes de la universidad por razones ambientales y la construcción de nuevas vías está cambiando los accesos a la institución. El rápido crecimiento en el número de vehículos (carros y especialmente motos) en la ciudad se está viendo reflejado en la congestión de los parqueaderos y aumenta la posibilidad de robos al interior de la universidad. De otra parte la descomposición social de la región ha favorecido el aumento del consumo de sustancias alucinógenas y personas dedicadas al micro-tráfico hacen presencia en espacios de la institución, como el sendero ecológico.</p>
DIAGNOSTICO DEL CONTEXTO INTERNO:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p>El carácter de universidad pública genera confianza en la institución y un acercamiento a las comunidades menos favorecidas, mostrando una imagen positiva de la Universidad. La tradición de una cultura de autoevaluación de los programas, el desarrollo de la investigación, las políticas y normatividad institucional, el plan de desarrollo a largo plazo y una adecuada infraestructura física y tecnológica, generan las condiciones apropiadas para el ofrecimiento de servicios con alta calidad a la región.</p> <p>En cuanto al riesgo financiero, la firma calificadora de riesgos “Value and Risk” otorgó una calificación de Doble B Más (BB+) a la capacidad de pago de la Universidad del Quindío, manifestando lo siguiente:</p> <p><i>“Aunque no representa un grado de inversión, esta calificación sugiere que existe menor probabilidad de cumplimiento con respecto a emisiones o entidades calificadas en mejores categorías. En esta categoría la capacidad de pago de intereses y capital es moderada y existe un nivel de incertidumbre que podría afectar el cumplimiento de las obligaciones. (...)”</i></p> <p><i>La calificación otorgada a la Universidad del Quindío se sustenta, entre otros, en el posicionamiento que tiene la Universidad en su zona de influencia, reflejado en los cincuenta años de existencia, el carácter público de la entidad, los programas curriculares ofrecidos acordes a las necesidades de la industria asentada en el departamento, y, la experiencia y trayectoria de quienes ocupan los altos cargos en la Universidad, que sumado a la poca rotación de personal, reflejan la calidad administrativa, permitiéndole ostentar un estatus de alta competitividad. Adicionalmente, Value and Risk considera que el menor valor de las matrículas, el impulso de los programas de educación virtual para aumentar la cobertura, así como ser la única entidad oficial del departamento, son aspectos positivos a la hora de evaluar el posicionamiento futuro en la región, que podría conllevar a un mayor compromiso de los entes territoriales. No obstante, es importante tener en cuenta que la tasa de deserción es alta con respecto al promedio nacional dada la situación económica de la región, lo que a futuro podría llevar a que el número de nuevos estudiantes crezca en fracciones reducidas con respecto a los retiros, implicando menores matrículas en vigencias posteriores. Al</i></p>

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p><i>respecto, es recomendable que la Universidad continúe con las gestiones de apoyo a los estudiantes para estabilizar, y en un futuro disminuir, los niveles de deserción.</i></p> <p><i>Aunque es destacable la ejecución de los ingresos, los gastos de inversión tuvieron un cumplimiento del 72%, influenciado por los menores compromisos en excelencia académica, menores recursos destinados al fomento de la investigación y gestión de alta calidad. En este aspecto, si bien mayores niveles de ejecución en los gastos puede contribuir al detrimento de los indicadores financieros en el corto plazo, y si bien estas menores ejecuciones fueron el resultado de hechos puntuales durante el año 2009, es importante que la Universidad procure alcanzar sus metas de inversiones, especialmente en áreas tan importantes como el procesos de acreditación. Lo anterior podría contribuir en el mediano plazo a dar un mayor impulso al reconocimiento y posicionamiento de la Universidad en su zona de influencia, que pueda incidir positivamente en el número de estudiantes matriculados.”</i></p> <p>De otra parte el informe de Transparencia institucional evidenció las siguientes situaciones de riesgo:</p> <p>“Acceso a la Información: Esta variable tiene una calificación de 12,33 puntos de 19,13 puntos posibles, lo cual corresponde al 64,45% del total para la misma. En esta variable se resaltan los aspectos que tienen que ver con la Información de los trámites, la visibilidad de las entidades de control dentro de la página y la oportunidad en la entrega de la información ya que tuvieron una calificación de riesgo bajo, la información básica de la universidad dentro del factor obtuvo una calificación de riesgo moderado.</p> <p>Por otro lado aspectos como Información actualizada, navegabilidad, e informes de gestión obtuvieron riesgo alto. Por último, se encuentran en riesgo muy alto los temas que tienen que ver con Interacción con el ciudadano, Planes de desarrollo y Presupuesto en ejercicio. Cabe anotar que si bien la calificación obtenida en estos aspectos es baja, no quiere decir que la entidad carezca de la información y su mejoramiento tiene un avance importante con solo publicarla en la Página web.</p> <p>Trámites: La variable que tiene que ver con trámites obtuvo una calificación</p>

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

de 1,95 puntos sobre 2,61 puntos posibles, los cuales corresponden al 74,71% y ubican la variable en Riesgo Moderado. El aspecto a mejorar es la ejecución de procesos relacionados con la simplificación, racionalización y eliminación de trámites, sin embargo, cabe anotar que la Universidad del Quindío ha adelantado acciones en este sentido ya cuenta con un comité para dichas acciones

Sistema de quejas y reclamos / atención al ciudadano: En este apartado del factor visibilidad existe un riesgo muy alto según la escala del índice, con una calificación de 3,71 sobre 8,46 puntos posibles. Por tanto existe una oportunidad de mejora en los temas de implementar una línea 01 8000 o conmutador para la atención de Quejas y Reclamos y el sistema de seguimiento de las mismas. Como aspectos positivos dentro de esta variable se resalta el seguimiento a las Quejas y reclamos que se realizan por otros medio diferentes a la línea 01 8000.

Publicidad en la contratación: Esta variable obtuvo una calificación de 4,09 de 8,18 puntos posibles. En los aspectos positivos de esta variable se resalta la publicación en el Portal Único de Contratación, y se puede mejorar el resultado de esta variable con la publicación del plan de compras en el sitio web de la Universidad y aumentando el número de proponentes por cada contratación.

Gestión de la contratación: Como se mencionó anteriormente esta variable obtuvo una calificación media, ya que, obtuvo una calificación de 6,508 de 9,098. A continuación se describe la situación de esta variable en términos de mejora:

- A pesar de poseer un plan de compras se podría mejorar en el sentido de que este incluya información como Nit de la entidad, tipo de contratación, ordenadores del gasto, Código del Catalogo Único de Bienes y Servicios CUBS, genérico y/o específico, según el caso, para cada bien o servicio incluido en el plan de compras, cantidad de bienes a adquirir, modalidad y fecha proyectada de pagos o plan de pagos.
- Según la encuesta realizada en gestión de la contratación la Institución no publica los criterios de calificación y selección de proveedores, sin embargo en el portal institucional en la sección de contratación se encontraron las convocatorias y dichas criterios en ellas, sin embargo se recomienda aumentar los medios de la publicación, por ejemplo en

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

boletines u otros medios impresos.

Gestión del recurso humano: Esta variable tiene una calificación de 2,02 sobre 9,76 posibles, ubicándola en Riesgo Muy Alto. Se encuentra fortaleza en este variable en la cantidad de funcionarios de apoyo frente al total de funcionarios, y oportunidades de mejora en la elaboración de un plan de vacantes, balanceo de las brechas salariales, la actualización de las declaraciones de bienes y rentas y por último en la capacitación del personal.

Selección por merito: Esta variable obtuvo una calificación de 4,09 de 5,45 puntos posibles, es decir 75% de la calificación total ubicándola en riesgo moderado, podría obtener una calificación aún más alta si los funcionarios de libre nombramiento y remoción se sometieran a un proceso de selección por mérito, a más funcionarios evaluados de esta manera, más alta la calificación.

Seguimiento al desempeño: Esta variable se encuentra en riesgo moderado, con una calificación de 7,07 sobre 8,97 puntos. Sus fortalezas radican en indicadores como la Evaluación y/o seguimiento al desempeño, la relación de los funcionarios de carrera evaluados y la realización de acuerdos de gestión para evaluar a sus gerentes públicos. Esta variable podría mejorar en el sentido que se evalúen más funcionarios de libre nombramiento.

Hay que destacar que a pesar de no estar obligada por ley la Universidad del Quindío realiza acuerdos de Gestión.

Desempeño contable, financiero y de gestión: Un riesgo medio resulta de esta variable, obteniendo una calificación de 2,41 sobre 3,64. Se debe recordar que esta variable se califica a través de la información suministrada por el informe de contraloría. Se destaca la ausencia de hallazgos en materia fiscal, y el fenecimiento de la cuenta.

Avances en Control Interno y Análisis de Riesgo: Al igual que variables anteriores, encontramos un riesgo moderado en esta variable, su calificación es de 3,43 puntos de 4,03. Cabe anotar que solo se debe mejorar la calificación que realiza el DAFP acerca de los avances en el sistema de control interno, ya que los otros indicadores que componen la variable presentan la

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
<i>calificación más alta posible</i>
De otra parte, la escasa articulación de los procesos de investigación a las necesidades regionales, las deficiencias pedagógicas, la rigidez curricular, las limitaciones de la planta de docentes, la falta de actualización del modelo pedagógico a distancia y el escaso sentido de pertenencia de alguna parte de la comunidad universitaria, se han detectado como debilidades que limitan el cumplimiento de la misión institucional.
ESTRATEGIAS
1. Generar articulación con las empresas y otras entidades públicas para el desarrollo de investigación aplicada y venta de servicios con el propósito de fortalecer los ingresos institucionales.
2. Actualizar la oferta académica en concordancia con el medio para hacerla pertinente y complementarla con la oferta en ciencias básicas y ciencias humanas.
3. Aplicar las estrategias virtuales en los programas a distancia, así como los cursos obligatorios de ley e institucionales.
4. Fortalecer la promoción y la publicidad de los programas y los procesos de comunicación interna y externa
5. Realizar la gestión legal y financiera para minimizar los costos del pasivo pensional.
6. Realizar seguimiento a las nuevas políticas de asignación de puntajes a los docentes y estudiar una nueva política de ascensos de categoría.
7. Aumentar la oferta de posgrados de profundización según las necesidades regionales.
8. Crear una política de racionalización de la nómina de funcionamiento y del gasto.
9. Rediseñar la política académica curricular incorporando la oferta por créditos académicos
10. Integrar el proceso de acreditación al SIG.
11. Establecer una política de bilingüismo en estudiantes y docentes que garantice un adecuado nivel de competencias de los mismos.
12. Continuar en un corto plazo la reglamentación interna (Estatuto

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
estudiantil, profesoral y administrativo) en concordancia con el Estatuto General
13. Implementar el plan de desarrollo físico y mantenimiento de la infraestructura física
14. Articular y alinear la planeación institucional con base en los objetivos estratégicos
15. Establecer políticas para la permanencia de los estudiantes minimizando los riesgos de deserción.
16. Redefinir la función del bienestar universitario.
17. Aumentar la indexación de la revista de investigación e indexar las restantes.
18. Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal y contratación de docentes ocasionales y catedráticos.
19. Elaborar un plan de renovación de la planta de personal docente (Plan 300).
20. Capacitar en forma permanente a todos los funcionarios en la prevención y administración de riesgos, así como en los factores de riesgo de procesos disciplinarios, e incluir estos temas en las actividades de inducción y reinducción.
21. Difundir las políticas, objetivos y planes de la institución por los medios disponibles
22. Implementar evaluaciones psico-técnicas en los procesos de selección de personal docente y administrativo de planta.
23. Implementar la evaluación del desempeño para todos los cargos de libre nombramiento y remoción.
24. Hacer seguimiento a los procesos disciplinarios adelantados en la institución, identificando las causas más comunes y los procesos más afectados.
25. Elaborar planes de contingencia para riesgos materializados.
26. Impulsar la Brigada de emergencias y los simulacros de evacuación
27. Actualizar en forma permanente el normograma institucional
28. Elaboración de presupuestos para la construcción de salidas de emergencia en las edificaciones que carecen de éstas.
29. Diseño de un formato para el control por parte del jefe de la Oficina Jurídica de las demandas presentadas por y contra la institución.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO
30. Campaña de difusión de la línea 018000 para PQR.
31. Diseño de una estrategia para controlar la drogadicción y los juegos de azar al interior de la institución.

La información anterior debe servir como insumo a los diferentes líderes para identificar los riesgos concernientes a cada macroproceso y generar las acciones de control que minimicen sus efectos en la institución a partir de las estrategias propuestas.