

## ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES

**\*Fausto Marcelo Donoso Valdiviezo**

✉ fmardonoso@hotmail.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

**\*\*Doris Maribel Sánchez Lunavictoria**

✉ mabel\_2300@yahoo.es

**\*\*\*Antonio Durán Pinos**

✉ maduranpi@hotmail.com

### RESUMEN

El análisis del riesgo en el control de la gestión administrativa de Instituciones de Estudios Superiores es complejo y se desarrolla bajo condiciones de incertidumbre. Por esta razón, el objetivo de este artículo científico fue desarrollar y validar la aplicación de un procedimiento para el análisis de los riesgos en el control de la gestión administrativa de Instituciones de Estudios Superiores. El procedimiento fue validado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Los resultados alcanzados permitieron formular un conjunto de acciones para disminuir el efecto de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones y la eficiencia de la gestión administrativa.

**PALABRAS CLAVES:** riesgos, gestión administrativa, control de gestión.

### ABSTRACT

The risk analysis in the control of the administrative management of Higher Education Institutions is complex and unfolds under conditions of uncertainty. For this reason, the objective of this scientific article was to develop and validate the application of a procedure for the analysis of risks in the control of the administrative management of Higher Education Institutions. The procedure was validated at the Polytechnic High School of Chimborazo, Ecuador. The results obtained allowed to formulate a set of actions to diminish the effect of the risks that affect the fulfillment of the objectives, to improve the process of decision making and the efficiency of the administrative management.

**KEYWORDS:** risks, administrative management, management control.

## INTRODUCCIÓN

La universidad es la institución social que tiene como función general la de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad fundamentalmente mediante la formación de profesionales. Dicho de esta manera, se entiende que ella cumple su verdadera función social en la medida en que se adecua a las exigencias que la sociedad le demanda y en especial en este momento histórico de profundas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. En este sentido, las instituciones de educación superior están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presenta dificultades para su concreción a corto plazo.

La universidad ecuatoriana en el marco del nuevo ordenamiento jurídico implementado en el país desde la aprobación de la nueva constitución en la consulta popular de abril de 2008, la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior en octubre de 2010, y su reglamento de aplicación en septiembre de 2011, se ve precisada a

redefinir su rol, su función y a responder efectivamente a las demandas de la sociedad, basando su accionar en los principios de calidad y pertinencia.

En particular en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la calidad y la evaluación del rendimiento de la gestión están en el centro de las preocupaciones de quienes toman las decisiones. La exigencia por mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por la institución, son los fundamentos básicos que han impulsado el perfeccionamiento de la calidad y control de la gestión administrativa.

El control como parte integrante de la gestión adquiere cada vez una mayor connotación, en respuesta a la necesidad de administrar eficientemente los recursos. El concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. La mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales. Hernández T., García M. (2010); refieren de modo general que se trata de un proceso

que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

En el contexto de instituciones de estudios superiores Knight, (1994); Royero (2006); Alfonso, (2007); Michelena (2010); Cejas, (2012); Santos, (2012); Amat, (2013) han desarrollado enfoques orientados al control de gestión que permiten a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, contemplan el diseño de indicadores basados en los planes y programas estratégicos de la universidad y aplican el tablero de comandos como una herramienta de control de gestión estratégica. Sin embargo, son limitados en cuanto a la integración del análisis de los riesgos en el control de la gestión administrativa como soporte de la elevación del desempeño de los procesos claves y calidad universitaria.

Por tal motivo, el objetivo de este artículo científico es la propuesta de un procedimiento para el análisis de los riesgos en el control de la gestión administrativa de Instituciones de Estudios Superiores.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se apoyó en diferentes métodos y técnicas de investigación. Entre ellos: el método Dialéctico – Materialista, para abordar la problemática de las instituciones de estudios superiores en el Ecuador a partir del cambio que promueve la Revolución Ciudadana y la

Ley Orgánica de la Educación Superior en el país; el método Histórico- Lógico, para el procesamiento de la información obtenida a partir de la revisión y estudio de la literatura especializada e importantes antecedentes teóricos y prácticos relacionados con el control de gestión en Instituciones de Estudios Superiores. El método Sistémico Estructural se utilizó para abordar el carácter sistémico de la universidad y de la gestión administrativa como apoyo de los procesos claves de una Institución de Estudios Superiores. Dichos métodos generales de la investigación permitieron desarrollar el procedimiento específico que se propone en este trabajo para la identificación y estimación de los riesgos asociados a las actividades que se desarrollan en el contexto de la gestión administrativa de la universidad y tomar las decisiones pertinentes.

Para realizar el análisis de los riesgos administrativos en el contexto de las Instituciones de Estudios Superiores Ecuatorianas se han considerado las siguientes normativas: Acuerdo 039-CG de 16 de noviembre del 2009 de la Contraloría General del Estado Ecuatoriano, Normas de Control Interno, La Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, Acuerdo 047 - CG – 2011, Contraloría General del Estado: Guía metodológica para la auditoría de gestión, Código Orgánico de Planificación y Finanzas y la Norma ISO 31000 versión 2009 - Gestión de Riesgos - Principios y Guías.

## RESULTADOS

### Pasos del procedimiento propuesto.

#### 1. Identificación de los riesgos

Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Baker, D., (2012). Según la literatura revisada resulta difícil generalizar los riesgos porque las condiciones y operaciones son diferentes en las distintas organizaciones, pero existen formas de identificarlos y para ello pueden ser empleadas algunas de las siguientes herramientas: registros internos, listas de chequeo, cuestionarios de análisis de riesgos, flujos de procesos, análisis financiero, inspecciones, entrevistas, tormenta de ideas, entre otras.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la organización en cualquier momento; entre los factores externos deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la institución; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los factores internos se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Teniendo en cuenta que la organización objeto de estudio es una entidad pública,

se ha considerado que los daños y perjuicios económicos provocados a la misma sobre los recursos materiales, económicos, financieros, y naturales, repercuten en sus objetivos, metas y resultados; por consiguiente tienen un impacto negativo para la economía del país, requiriéndose para su disminución identificar las causas que los originan.

En tal sentido, en correspondencia con el análisis de la bibliografía especializada revisada se proponen las dimensiones de riesgos: gestión presupuestaria, eficiencia, legalidad de las operaciones, disponibilidad y uso del financiamiento, calidad. Por cada dimensión se definen riesgos particulares.

En esta fase del procedimiento se propone la elaboración de un mapa de riesgos que refiere un inventario de los mismos a partir de su definición, el nivel de vulnerabilidad (entiéndase la capacidad y posibilidad de responder o reaccionar a una amenaza o de recuperarse de un daño) y otros aspectos relevantes según muestra la Tabla 1.

El nivel de severidad puede ser evaluado por el equipo de trabajo siguiendo la escala siguiente: alta (3 puntos), media (2 puntos) y baja (1 punto). La decisión será por el consenso del equipo de trabajo.

Gestión Administrativa									
Proceso de apoyo:									
DIMENSIÓN	ORIGEN		Proyección	Caracterización de respuesta	Posibles Efectos				
	Interno	Externo			C	E	S	O	

Tabla 1: Mapa de Riesgos.  
Fuente: Resultado de la investigación.  
Elaborado: Por los autores

**Leyenda:** En posibles efectos, C representa costos, E economía, S satisfacción de requisitos de calidad (acreditación de carreras o evaluación institucional), O otros posibles efectos en otra variable (imagen, seguridad, motivación, entre otras).

La caracterización de respuesta supone varios estados:

**Primero:** Con el objeto de que cada servidor o servidora, independientemente de su nivel jerárquico tenga la capacidad de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, la Dirección de Planificación conjuntamente con la Dirección de Talento Humano deben promover esta práctica de autocontrol.

**Segundo:** La auto-medición realizada por cada entidad refleja la efectividad y los resultados de su gestión en tiempo real, esto a la vez ayuda a verificar su capacidad para cumplir con las metas, a fin de tomar las medidas correctivas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Tercero:** La auditoría interna es un mecanismo que permite llevar a cabo un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la institución, a fin de determinar si los recursos se han utilizado con la debida consideración por su eficiencia, eficacia y transparencia, si se han observado las normas internas y externas que le

sean aplicables y si los mecanismos de comunicación pública son confiables, para revelar los aspectos más importantes de la gestión y los resultados obtenidos.

## 2. Análisis del riesgo.

Para el desarrollo de este paso se han considerado los enfoques desarrollados por Cepeda Gustavo, (1997); Atehortúa H. Federico, (2005); García, A. C., & Marulanda, L. N. (2011); Armenta, I., Ehrhardt, M., & Argumedo, C. (2012).

El objetivo de este paso del procedimiento es establecer una valoración y priorización de los riesgos.

Se han establecido tres aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

**Probabilidad de ocurrencia:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

**Severidad:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Capacidad de Control:** Refiere la existencia de un proceso, política, procedimiento, práctica u otra acción existente en la institución que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas.

La descripción de las escalas empleadas se muestra a continuación.

POSIBILIDAD	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTA	Es muy factible que el hecho se presente	3
MEDIA	Es factible que el hecho se presente.	2
BAJA	Es muy poco factible que el hecho se presente.	1

Tabla 2: Escalas de posibilidades del riesgo.  
Fuente: resultado de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

EFEECTO	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTO	Si el hecho llegara a pre-sentarse, tendría alto efecto sobre la gestión administrativa de la institución.	5
MEDIO	Si el hecho llegara a pre-sentarse, tendría un efecto medio sobre la gestión administrativa de la institución.	10
BAJO	Si el hecho llegara a pre-sentarse, tendría un bajo efecto sobre la gestión administrativa de la institución.	15

Tabla 3. Escalas de efecto del riesgo  
Fuente: resultados de la Investigación.  
Elaborado: Por los autores.

CAPACIDAD DE CONTROL	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTA	Si el riesgo se presenta, tendría alta capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución.	1
MEDIA	Si el riesgo se presenta, tendría media capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución	2

BAJA	Si el riesgo se presenta, tendría baja capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución.	3
------	---	---

Tabla 4: Escala de capacidad del control de riesgo.  
Fuente: Resultado de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

### 3. Determinar el riesgo

La formulación para determinar el riesgo es como sigue:

Riesgo = Severidad \* Posibilidad de Ocurrencia (1)

Teniendo en cuenta que el efecto puede ser influenciado por la capacidad de control de la institución. La severidad puede ser estimada así:

Severidad= Efecto \* Capacidad de Control (2)

### 4. Evaluar los riesgos

Consiste en comparar el nivel de riesgo encontrado durante el análisis contra criterios de riesgos previamente establecidos. De esta evaluación se obtiene una lista priorizada de los riesgos.

La Tabla 5, muestra el patrón de evaluación de riesgos según una escala previamente establecida. La primera columna refiere la Posibilidad y la segunda el valor de la escala correspondiente.



Alta	3	Intervalo [15,59] Zona de Riesgo Moderado: Prevenir el riesgo	Intervalo [60,134] Zona de Riesgo Importante: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo	135 Zona de Riesgo Inaceptable: Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo
Media	2	Intervalo [10,39]. Zona de Riesgo Tolerable: Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	Intervalo [40,89] Zona de Riesgo Moderado: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo	90. Zona de Riesgo Importante: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo
Baja	1	Intervalo [5,19]. Zona de Riesgo Tolerable: Aceptar el riesgo	Intervalo [20,44] Zona de Riesgo Tolerable: Proteger la institución Compartir el riesgo	45. Zona de Riesgo Moderado: Proteger la institución Compartir el riesgo
SEVERIDAD		Leve: 5	Moderada: 20	Alta: 45

Tabla 5: Matriz de evaluación de riesgos.

Fuente: Adaptado de ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.  
Elaborado: Por los autores.

### 5. Determinación de puntos críticos de control de las actividades

Refiere la determinación de los puntos, procedimientos y fases operacionales que pueden controlarse para eliminar riesgos o reducir al mínimo la probabilidad de que se produzcan. Los puntos críticos de control deben establecerse donde se puede ejercer un control efectivo.

### 6. Elaboración de la guía de control administrativa

La guía refiere el siguiente formato que se muestra en la Tabla 6.

RIESGO	PUNTO DE CONTROL	LÍMITE CRÍTICO

Tabla 6. Guía de control del proceso administrativo. Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaborado: Por el autor.

## DISCUSIÓN

El procedimiento desarrollado en este artículo fue validado durante una investigación desarrollada por el autor en el año 2015 en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en particular, en la gestión administrativa. Para los efectos de este artículo científico se presentan solo algunos de los riesgos identificados con relación a la gestión administrativa de la universidad por el equipo de riesgos. Ellos fueron entre otros:

- Estatutos y reglamentos no alineados con los requisitos de la LOES y demás políticas gubernamentales.
- No existe suficiente espacio físico e infraestructura adecuada para el normal funcionamiento de procesos claves.
- Inadecuada aplicación de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño.
- No verificar la conformidad de los aspectos contractuales previos al registro de las obligaciones e ingresos en el presupuesto.
- Las adquisiciones no son solicitadas, autorizadas y ejecutadas con la anticipación suficiente y en las cantidades apropiadas.

Para cada riesgo identificado se realizó su clasificación y fueron establecidos puntos críticos y límites críticos.

Algunas de las acciones correctivas establecidas fueron las siguientes:

- Generar un reglamento de escalafón institucional en conformidad al reglamento de escalafón y carrera académica nacional.
- Evaluar la funcionalidad de los sitios de trabajo de los departamentos en los que se desarrolla la gestión administrativa de la universidad.
- Establecer los mecanismos y procedimientos para evaluación del desempeño laboral del personal académico y administrativo en función de la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Mejorar el sistema de planificación para adquisición de bienes de la ESPOCH.
- Realizar procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de la Infraestructura de TIC.

## CONCLUSIONES

- El procedimiento propuesto incorpora elementos hasta el momento no desarrollados en investigaciones precedentes que abordan el análisis de riesgos en el control de la gestión administrativa de Instituciones de Estudios Superiores.
- La validación del procedimiento en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo permitió identificar los riesgos y formular acciones correctivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alfonso, D. (2007). Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del



sistema de dirección de la Empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.

Amat, J. (2003). El Control de Gestión, una Perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Armenta, I., Ehrhardt, M., & Argumedo, C. (2012). Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad. SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión, 1(1), 22.

Atehortúa Hurtado Federico. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Grupo regional ISO. Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquía. Colombia.

Baker, D. (2012). Strategic Change Management in Public Sector Organizations. Chandos Publishing.

Cejas J. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. Revista de Gestión Universitaria. Vol. 5 No.1. Argentina.

Cepeda Gustavo (1997). Auditoría y control interno. McGraw Hill. España.

García, A. C., & Marulanda, L. N. (2011). Estudio sobre la implementación de estrategias para incorporar criterios de gestión de riesgo en la inversión pública en América Latina. Florida International University Disaster Risk Reduction in the Americas Project (FIU-DRR

project supported by the US Agency for International Development's Office of US Foreign Disaster Assistance (USAID/ OFDA).

Hernández Torres, M. & García Gómez, J. (2001). Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Ingeniería Industrial, Vol. XXII, No.4. La Habana. Cuba. Pp.54-61.

ICONTEC, N. T. C. N. (2006). 5254. Gestión del Riesgo. Colombia.

Knight, J. (1993) Internationalization: Management strategies and issues. International Education Magazine. 21-22

Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador – LOES, Registro Oficial No. 298 del 12 de octubre de 2010.

Michelena E (2010). Propuesta de Modelo para Mejorar la Gestión de procesos Educativos Universitarios. Revista de Ingeniería Industrial. Vol. XXXI, No. 2, La Habana, Cuba.

Royero, J (2006). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación, universitarios, Instituto universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, Revista Iberoamericana de Educación.

Santos, L. (2012). Mejoramiento y aplicación de un modelo de gestión y universidad productiva de la facultad de Ingeniería Industrial. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster. Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, La Habana, Cuba.