

**SGC-VAF**

**Procedimiento de la gestión  
del riesgo**

COPIA

Vicerrectoría Administrativa y Financiera

UNIVERSIDAD DE SANTANDER

SGC-VAF



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

**Sistema de Gestión de la Calidad VAF**  
**Vicerrectoría Administrativa y Financiera**

**PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO**  
**VAF-PR-007-UDES**

Versión: 08

Página 2 de 19

SC-CER440961

## 1. PROPÓSITO

Contribuir a la identificación, control y monitoreo de los riesgos, que puedan afectar a la Universidad de Santander UDES, mediante la combinación de las herramientas para la gestión del riesgo en todos los procesos y subprocesos y los diferentes integrantes que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad VAF.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos, subprocesos y/o actividades que han adoptado el Sistema de Gestión de la Calidad VAF, en los campus de Bucaramanga, Cúcuta y Valledupar, en todas las actividades o relaciones internas o externas que afecten a la Universidad de Santander UDES.

## 3. RESPONSABLE

Se definen como responsables del cumplimiento de este procedimiento:

- Líderes de procesos y/o subproceso.
- Coordinador de Calidad.

## 4. CONDICIONES GENERALES

- a. El líder nacional del proceso/subproceso es el responsable de la actualización de la matriz de identificación y valoración de riesgos del contexto organizacional, la matriz de identificación y valoración de riesgos del SGC-VAF y la matriz de identificación y valoración de riesgos de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de su proceso o subproceso. Adicionalmente, debe hacer seguimiento a la frecuencia establecida en la probabilidad para la revisión y actualización de estas matrices de identificación y valoración de riesgos establecidas en el SGC-VAF, para aquellos riesgos identificados, que no se han materializado en el transcurso de un año.
- b. Los líderes de los campus de Cúcuta y Valledupar, deben reportar los nuevos riesgos identificados por correo electrónico al líder nacional y deben realizar la respectiva clasificación, valoración o calificación, evaluación y determinar la acción a realizar dado el caso que este riesgo se materialice.
- c. En cuanto a los riesgos identificados en cada una de las matrices, se ha determinado que los procesos y/o subprocesos del SGC-VAF, implementen los planes de acción correspondientes a los riesgos evaluados en la categoría alta y extrema.



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 3 de 19

SC-CER440961

- d. En los casos que el riesgo se materialice, se detecten nuevos riesgos y/o se implementen nuevos procedimientos, se debe realizar la revisión y actualización a las diferentes matrices de identificación y valoración del riesgo correspondientes.
- e. La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad, así como realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.
- f. La organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad, sus requisitos y realizar seguimiento y revisión sobre las anteriores.
- g. Determinar los riesgos y oportunidades, teniendo en cuenta el contexto y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora, se determina la creación de las matrices de:
- **Identificación y valoración de riesgos del contexto.**
  - **Identificación y valoración de riesgos de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.**
  - **Identificación y valoración de riesgos del SGC (Procesos y subprocesos).**
- h. Estas se sustentan de los riesgos identificados, que deberán ser clasificados, calificados y evaluados, para los cuales, se definirán e implementarán los controles respectivos previa socialización de los mismos con los equipos de trabajo correspondientes, y serán verificados y analizados en su efectividad; solamente, se trasladarán aquellos riesgos que dentro del SGC-VAF permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afectan el cumplimiento de la misión institucional y objetivos del sistema de gestión.
- i. Las matrices se revisarán mínimo una vez al año por parte de los líderes de proceso y subproceso, y se actualizarán si se materializa el riesgo, se dé cumplimiento al plan de acción establecido y que su evaluación sea eficaz, aumente el nivel de impacto o consecuencias en caso de materializarse el riesgo o ante la ocurrencia de contingencias que conlleven la materialización de los riesgos identificados con sus consecuencias positivas o negativas o la identificación de nuevos riesgos u oportunidades; de estas actividades deben quedar registros de ejecución.
- j. La evaluación de las oportunidades identificadas considera dos variables: si el aspecto contribuye al propósito de la institución y además si es prioridad



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 4 de 19

SC-CER440961

para la institución. Estas variables son incluyentes, es decir, para la atención de la oportunidad solo se considerarán los aspectos cuya respuesta sea SI en las dos opciones.

- k. Tanto para las oportunidades como los riesgos, debe indicarse si el aspecto aplica para todos los campus o particularmente para cuales aplica.

## 5. DESARROLLO DE CONTENIDO

El Sistema de Gestión de la Calidad VAF, se compromete con la adecuada gestión de riesgos y la implementación de acciones preventivas, para su eliminación o mitigación, como una práctica proactiva que contribuya a mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales, en función del mejoramiento de la calidad de los servicios que se brindan y que están contemplados dentro de su alcance.

La gestión del riesgo se articula armónicamente con los objetivos de calidad, la política de calidad, y los diferentes elementos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad VAF, la misión, la visión y los objetivos institucionales contemplados dentro del PEI (Proyecto Educativo Institucional), las metas de los planes estratégicos (Plan de Desarrollo Institucional UDES) y de mejoramiento de todos los procesos y subprocesos.

La gestión del riesgo dentro del Sistema de Gestión de la Calidad VAF, es responsabilidad de todos los funcionarios que forman parte de los procesos y/o subprocesos del Sistema de Gestión de la Calidad VAF.

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación del riesgo debe ser permanente e iterativa, debe basarse en el **resultado del análisis del contexto** y debe partir de la claridad de los objetivos de la Universidad, del proceso o subproceso y de los sistemas de gestión. La identificación del riesgo debe tener en cuenta el conocimiento previo de **situaciones que han o que pueden llegar a entorpecer u obstaculizar el cumplimiento de un objetivo, la obtención de un resultado, obtener un producto o servicio específico**, el (in)cumplimiento de un requisito legal, institucional o externo, y/o la (in)satisfacción de las partes interesadas en la Institución.

El riesgo representa la situación o evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del proceso/subproceso y/o institución y afectar el logro de sus objetivos.



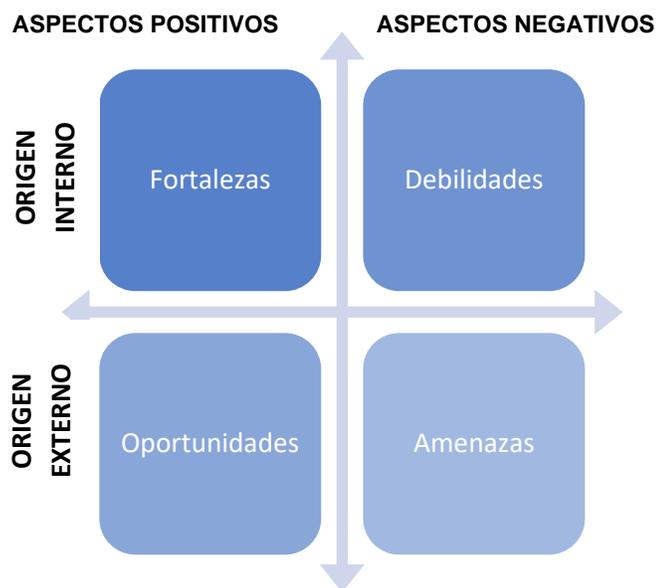
### 5.1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El análisis del contexto se realiza a partir del conocimiento e identificación de situaciones del entorno que afectan o pueden afectar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución y el desempeño de los procesos y subprocesos y las particularidades internas de la Institución que pueden ocasionar la ocurrencia de eventos que pueden incidir en la conformidad del servicio o cumplimiento de los objetivos definidos para los procesos y subprocesos:

| Sigla | Factores Externos   | Sigla | Factores Internos  |
|-------|---|-------|--|
| ESC   | <b>Socio cultural:</b> demografía, responsabilidad social, aspectos culturales.   | EF    | <b>Estructura funcional:</b> distribución de los cargos, centralización, cadena de mando,  |
| EEF   | <b>Económico financiero:</b> comportamiento de la oferta y demanda de créditos, tasas de interés, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia del sector financiero. | DPS   | <b>Desempeño de procesos y subprocesos:</b> cumplimiento de niveles de desempeño, objetivos, capacidad, ejecución, conocimiento  |
| EP    | <b>Político:</b> incertidumbre por cambios de gobierno, políticas públicas, regulación  | RC    | <b>Relación contractual:</b> modalidades de contratación, estabilidad laboral.   |
| ELR   | <b>Legal y reglamentario:</b> legislación, aspectos contractuales   | PR    | <b>Procedimientos:</b> suficiencia, conveniencia de la información documentada necesaria para la realización del servicio, información de entrada, efectividad de los controles, salidas |
| EA    | <b>Ambiental:</b> aspectos e impactos ambientales, legislación ambiental aplicable, desarrollo sostenible.  | CP    | <b>Competencia del personal:</b> capacidad, pertinencia, sentido de pertenencia.   |
| M     | <b>Mercado:</b> oferta de nuevos productos y servicios, desarrollo de mercados, nuevas modalidades de servicios.  | RI    | <b>Relaciones Internas:</b> interacción del proceso/subprocesos con otros procesos académico-administrativos, trabajo participativo y colaborativo.                                      |
| EC    | <b>Competitivo:</b> estrategias de la competencia, benchmarking   | IF    | <b>Infraestructura:</b> disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso a recursos de infraestructura de toda índole.  |
| ET    | <b>Tecnológicos:</b> interrupciones de servicio, datos externos, cambios en los recursos de infraestructura tecnológica y de comunicaciones.                                    | CO    | <b>Cultura organizacional:</b> normas y valores, hábitos y tradiciones existentes dentro de la institución.  |

Para el análisis del contexto, el líder del proceso o subproceso se ha utilizado como herramienta de apoyo la matriz DOFA, en la cual se identifican las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proceso o subproceso.

## Análisis DOFA



**Debilidades (interno):** son aquellos factores internos que generan una posición desfavorable de la institución, frente a la competencia, impactan negativamente en el desempeño de los procesos y subprocesos o afectan la calidad del servicio.

**Oportunidades (externo):** son factores que resultan favorables o positivos en el sector económico en el cual participa la organización, y que representan ventajas competitivas.

**Fortalezas (interno):** son las capacidades esenciales que tienen las organizaciones, que se reconocen como aspectos positivos de la Universidad, respecto de la competencia, favorecen el logro de objetivos y la mejora del desempeño de los procesos y subprocesos.

**Amenazas (externo):** situaciones provenientes del entorno que pueden afectar las actividades de la Institución de alguna manera, afectando el logro de objetivos.

La valoración de las debilidades y amenazas se realiza para identificar cuáles son los riesgos que se ubican en la zona de inadmisibles o no aceptables, a los cuales se les debe dar tratamiento dentro de las estrategias establecidas; por lo tanto, las Amenazas detectadas deben estar tratadas en las estrategias FA o DA y las Debilidades en las estrategias DA o DO.

Los aspectos identificados para cada una de estas variables internas y externas fueron analizados y priorizados. Posteriormente se definieron las estrategias **DA** (supervivencia), **DO** (adaptación), **FA** (defensa) y **FO** (crecimiento), resultantes



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

**PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES**

Versión: 08

Página 7 de 19

SC-CER440961

del cruce de las variables identificadas como las debilidades y amenazas evaluadas en riesgos inaceptables o no admisibles, con las variables identificadas como oportunidades y fortalezas priorizadas a partir de la valoración determinada en este procedimiento, en la sección 5.4 .

- **Estrategias DO:** parte de la identificación de aspectos internos que están afectando la operación o resultados del proceso o subproceso y que repercuten negativamente en el contexto externo de la Institución, afectando la satisfacción del cliente, la confianza de las partes interesadas o la imagen de la Universidad. El tipo de acción a implementar es **preventiva**, partiendo de un análisis de posibles causas, suficiente y adecuado, que identifique la causa raíz real de la debilidad detectada, para determinar las acciones que permitan mejorar el desempeño o la satisfacción en la experiencia de las partes interesadas pertinentes, considerando los aspectos externos favorables identificados que apliquen.
- **Estrategias DA:** se consideran los aspectos más negativos que incides en el desempeño del proceso y subproceso, teniendo en cuenta que además de evidenciar debilidades, también se presentan aspectos externos que representan problemas para la institución. El tipo de acción a implementar es **correctiva**, requiere un análisis de causas de las debilidades identificadas para solucionar en el corto plazo el problema identificado y reducir los impactos negativos del entorno.
- **Estrategias FO:** los aspectos positivos internos se combinan con los aspectos favorables externos que aplican para el proceso o subproceso, con el fin de potenciar la capacidad para mejorar en los aspectos que favorecen el logro de objetivos, favoreciendo el crecimiento de la Institución. El tipo de acción para esta estrategia es **de mejora**, no requiere análisis de causas, sin embargo, conviene realizar un análisis completo y real de la situación actual del aspecto a mejorar, para determinar el nivel de crecimiento esperado.
- **Estrategias FA:** aplican cuando surge una situación que representa una amenaza para la institución y debe buscarse una solución inmediata considerando los aspectos positivos identificados para hacer frente al reto identificado. El tipo de acción para esta estrategia es **preventiva**, identificando las causas de las posibles consecuencias que se pueden presentar si no se implementan acciones para contrarrestar el aspecto negativo que se ha detectado.

La valoración de las oportunidades y fortalezas se realiza como se indica en el literal j. del numeral 4, para la abordar los riesgos se consideran las actividades descritas en los numerales 5.3 Calificación de riesgos, 5.4 Evaluación de los Riesgos, de este procedimiento.



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 8 de 19

SC-CER440961

### 5.1.2 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

A partir de las necesidades y expectativas reportadas por las partes interesadas pertinentes a los procesos y subprocesos del SGC-VAF, se estructura la Matriz de Identificación y Valoración de Riesgos y Oportunidades. Tanto para las necesidades como expectativas, se identifica si la institución las cumple, cumple parcialmente o no las cumple y además si la Universidad quiere o puede cumplirlas.

Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas reportadas, se identifican riesgos y oportunidades que se pueden presentar y se clasifican los riesgos en las diferentes categorías que se indican en el procedimiento. Asimismo, se aplican los criterios definidos para la valoración de riesgos y oportunidades, como se indica en este procedimiento: la evaluación de las oportunidades se realiza como se indica en el literal j. del numeral 4; en cuanto a los riesgos se aplica el método descrito en los numerales 5.3 Calificación de riesgos, 5.4 Evaluación de los Riesgos, de este procedimiento.

Respecto a la toma de acciones, estas aplican para los riesgos evaluados en las categorías Alto y Extremo; por su parte se definen acciones para las oportunidades que se consideren como prioridad institucional y que contribuyan al propósito de la Universidad. Dado el carácter preventivo de la Gestión del Riesgo, el tipo de acción para el tratamiento de riesgos definidos tanto para las necesidades como las expectativas de las partes interesadas, es de tipo **preventivo** y se requiere el análisis de las posibles causas por las cuales podría materializarse el riesgo. En ambos casos el tipo de hallazgo se registra como **observación**. El plan de acción debe orientarse a disminuir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del mismo.

Por su parte para las oportunidades, el tipo de acción es de **mejora** y no requiere análisis de causas, sin embargo, si se debe establecer el objetivo de la implementación de la oportunidad teniendo en cuenta que la expectativa se orienta a la mejora del aspecto a la que hace referencia. Para las oportunidades de las necesidades, seleccionar el tipo de hallazgo **observación**; para las oportunidades de las expectativas, el tipo de hallazgo es **oportunidad de mejora**.

### 5.1.3 RIESGOS DEL SGC

Los líderes de procesos y subprocesos del SGC-VAF deben abordar los riesgos y oportunidades tomando las acciones, considerando el impacto de los mismos en la conformidad de los productos y servicios que ofrecen. Para la estructura de la Matriz de Identificación y Valoración de Riesgos y Oportunidades del SGC, se



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 9 de 19

SC-CER440961

considera como información de entrada los procedimientos de cada proceso y subproceso.

Los controles aplicados por el proceso y subproceso durante las diferentes etapas de la provisión y prestación del servicio: antes, durante y después (si aplica). También se identifican oportunidades y riesgos asociados a los resultados de las actividades. La evaluación de las oportunidades se realiza como se indica en el literal j. del numeral 4; en cuanto a los riesgos se aplica el método descrito en los numerales 5.3 Calificación de riesgos, 5.4 Evaluación de los Riesgos, de este procedimiento.

Los riesgos evaluados en alto y extremo y las oportunidades que cumplan con los criterios definidos, aplica el tratamiento mediante plan de acción. Para las oportunidades el tipo de hallazgo es **observación** y el tipo de acción es **de mejora**. No se requiere análisis de causas, sin embargo, debe establecerse la mejora en el servicio, en las características, nivel de eficacia, satisfacción del cliente que se espera lograr a partir del plan de acción definido, para la evaluación de la eficacia.

En cuanto a los riesgos, el tipo de hallazgo es **observación** y el tipo de acción es **preventiva**, en este caso, aplica la **identificación de posibles causas**, que podrían ocasionar la ocurrencia de salidas no conformes o afectar el desempeño del proceso y subproceso en cuanto a la provisión y prestación del servicio. Las acciones deben orientarse a evitar las no conformidades o a mitigar el efecto de las mismas.

Dado que el control de la conformidad del servicio en sus diferentes etapas evidencia la eficacia de los controles implementados, se incluye en la Matriz de Riesgos del SGC-VAF, la identificación de los controles a realizar, adicionales a los definidos procedimentalmente. Las evidencias de los controles realizados deben conservarse, de conformidad con el requisito 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio, de la Norma ISO 9001:2015.

## 5.2 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- **Riesgos de Cumplimiento:** situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos de la Universidad.
- **Riesgos estratégicos:** situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, en función de sus políticas o directrices institucionales, la forma como se administra la Institución.



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 10 de 19

SC-CER440961

- **Riesgos financieros:** situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo de los recursos de la Universidad, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como con la reducción de los flujos de ingresos y/o aumento de los flujos de gastos.
- **Riesgos de imagen:** están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la Universidad.
- **Riesgos operativos:** comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica (académica, administrativa y financiera) de la Universidad relacionados con su función.
- **Riesgos de tecnología:** se asocian con la capacidad de la Universidad para que la tecnología disponible, satisfaga las necesidades actuales y futuras de la institución, adicionalmente que soporten el cumplimiento de su misión.
- **Riesgos de afectación del producto y/o servicio:** están asociados a la calidad en la prestación de los servicios de la Universidad.
- **Riesgos de exposición de personas:** situaciones con niveles críticos de incidencia e impacto en personas (empleados, estudiantes, profesores, directivos, contratistas y/o visitantes).
- **Riesgos en la gestión de activos:** pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros.
- **Gestión de la alta dirección:** consecuencias de prácticas inapropiadas, de directrices institucionales y/o de gestión.
- **Riesgos de daños al medio ambiente:** afectación del medio ambiente a partir de prácticas inadecuadas en la Universidad.
- **Riesgo en la gestión del cambio:** impacto sobre la Universidad de procesos de desarrollo estratégico y de cambio mal gestionados.

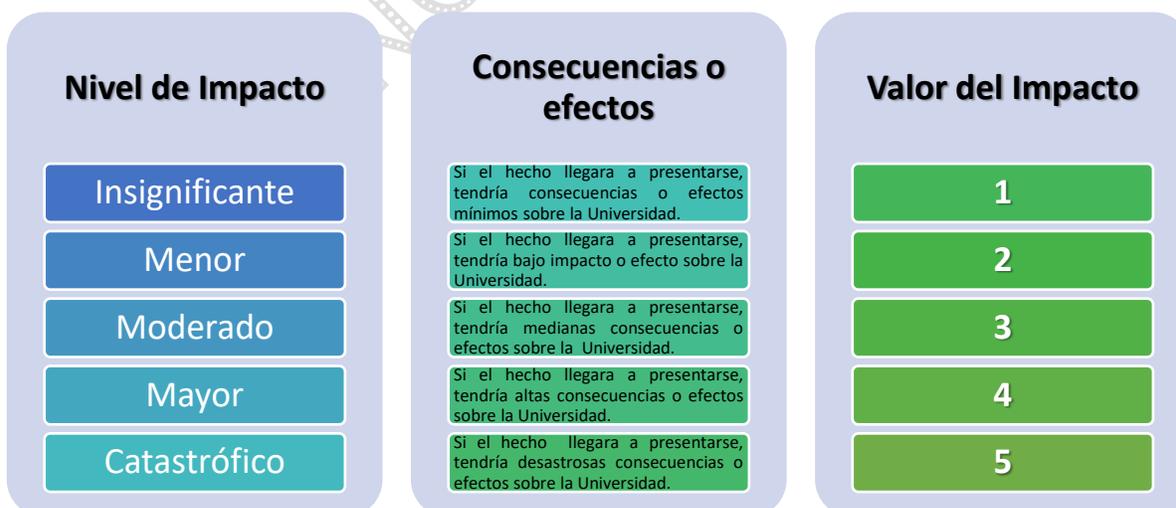
### 5.3 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Esta calificación busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su impacto, calificándolos para establecer el nivel de riesgo y las acciones que conformarán el plan de tratamiento a implementar.

La **Probabilidad** puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado, por ejemplo: Número de veces que un riesgo ha sucedido en un tiempo determinado, o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Los criterios definidos para la calificación de la Probabilidad son:



El **Impacto** se mide según el grado en que las consecuencias o efectos pueden perjudicar a la organización si se materializa el riesgo. Los criterios definidos para la calificación del Impacto son:



## 5.4 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Si se identifican particularidades en los riesgos u oportunidades reportados, por aspectos internos o externos específicos para un campus, éstas deben referenciarse en la respectiva matriz, realizando la evaluación particular del riesgo u oportunidad asociado, en cada campus. Aunque el riesgo aplique para los tres campus, el plan de acción para el tratamiento del riesgo o atención de la oportunidad es particular, por consiguiente, cuando el plan de acción sea evaluado como eficaz, aplica la actualización de la evaluación del riesgo para el respectivo campus, en los aspectos de probabilidad o impacto, según aplique.

La calificación del riesgo es la resultante del producto de la calificación de probabilidad e impacto:

$$\text{Evaluación} = \text{probabilidad} \times \text{impacto}$$

Realizada la evaluación, se procede al análisis del riesgo para establecer la gravedad del riesgo para los procesos y subprocesos, ubicando el resultado en la matriz de priorización, que permite determinar cuáles riesgos requieren de un tratamiento inmediato:

| MATRIZ DE CALIFICACIÓN,<br>EVALUACIÓN Y RESPUESTAS A<br>LOS RIESGOS |               | IMPACTO             |               |               |               |                   |
|---|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
|   |               | 1<br>INSIGNIFICANTE | 2<br>MENOR    | 3<br>MODERADO | 4<br>MAYOR    | 5<br>CATÁSTROFICO |
| PROBABILIDAD  | 5 CASI SEGURO | 5<br>Alto           | 10<br>Alto    | 15<br>Extremo | 20<br>Extremo | 25<br>Extremo     |
|   | 4 PROBABLE    | 4<br>Moderado       | 8<br>Alto     | 12<br>Alto    | 16<br>Extremo | 20<br>Extremo     |
|   | 3 POSIBLE     | 3<br>Bajo           | 6<br>Moderado | 9<br>Alto     | 12<br>Extremo | 15<br>Extremo     |
|   | 2 IMPROBABLE  | 2<br>Bajo           | 4<br>Bajo     | 6<br>Moderado | 8<br>Alto     | 10<br>Extremo     |
|   | 1 RARO        | 1<br>Bajo           | 2<br>Bajo     | 3<br>Moderado | 4<br>Alto     | 5<br>Alto         |

- **Riesgos inaceptables o no admisibles:** zona extrema y de riesgo alto (rojo y amarillo). Se debe dar tratamiento a las causas que generan el riesgo. Es decir, se deben implementar planes de acción de prevención para reducir la probabilidad del riesgo o disminuir el impacto de los efectos, medidas de protección para compartir o transferir el riesgo; las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a corto plazo.
- **Riesgos aceptables:** zona moderada (verde) se deberían tomar medidas para llevar los riesgos a la zona baja. Zona baja (azul) el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.



|  |                 |   |
|--|-----------------|---|
| <b>Zona Riesgos Inaceptables o no Admisibles</b> | <b>Extremo</b>  | <b>Riesgo Extremo:</b> Debe ponerse en conocimiento de la Alta dirección y ser objeto de seguimiento continuo. Tipos de respuesta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir. |
|  | <b>Alto</b>     | <b>Riesgo Alto:</b> Requiere la atención de los líderes de los procesos y recibir seguimiento periódico. Tipos de respuesta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir.       |
| <b>Zona Riesgos Aceptables</b>                   | <b>Moderado</b> | <b>Riesgo Moderado:</b> Debe ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los líderes de subprocesos. Tipos de respuestas: Asumir el riesgo, reducir el riesgo.                    |
|  | <b>Bajo</b>     | <b>Riesgo Bajo:</b> Debe ser objeto de seguimiento por parte de los niveles de supervisión. Tipos de respuesta: Asumir el riesgo.   |

### 5.5 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE LAS ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Los planes de acción correspondientes al tratamiento de riesgos y atención de oportunidades, se realizarán en cumplimiento del procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, VAF-PR-003-UDES.

Los planes de acción se definen como mecanismos, políticas, prácticas u otras acciones existentes que actúan para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades en la gestión del riesgo, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades acorde a los requisitos institucionales o del SGC-VAF.

Para el tratamiento de los riesgos, se deberán identificar acciones teniendo en cuenta que pueden ser preventivas o correctivas. En este punto es necesario contar con el respaldo de la alta dirección, porque del éxito en la implementación de las medidas depende que la administración de riesgos sea efectiva y conduzca a los objetivos propuestos. La atención de las oportunidades priorizadas, se realiza con acciones de mejora.

De conformidad con el procedimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora VAF-PR-003-UDES, cuando los planes de acción se evalúen como no eficaces, deberán tomarse acciones como: revisión de las causas identificadas, ajuste del plan de acción (incluir nuevas acciones; aportar evidencias solicitadas), considerando el resultado de la evaluación realizada.

Cuando los planes de acción para el tratamiento de riesgos y atención de oportunidades han sido cerrados como eficaces, debe actualizarse la matriz correspondiente, teniendo en cuenta lo siguiente:



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

**Sistema de Gestión de la Calidad VAF**  
**Vicerrectoría Administrativa y Financiera**

**PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES**

Versión: 08

Página 14 de 19

SC-CER440961

Si el riesgo u oportunidad fue identificado para todos los campus, pero los planes de acción no se han cerrado en los tres campus, se indica el (los) campus para el cual aplica la evaluación inicial y se deja el registro del ID del plan de acción respectivo. Para el (los) campus con planes de acción cerrados, se indica N/A en la columna del ID del plan de acción.

Cuando el riesgo se ha cerrado eficazmente en los tres campus, se coloca N/A en las columnas del ID del plan de acción y se evalúa el riesgo nuevamente, ajustando las calificaciones del impacto y probabilidad, según corresponda, considerando el enfoque del plan de acción: orientado a disminuir la probabilidad de ocurrencia o a mitigar o eliminar el impacto del riesgo.

Pueden presentarse las siguientes opciones: disminuye el impacto y no se ha materializado en determinado periodo de tiempo (tener como referencia el tiempo desde la última revisión de la evaluación y asignar la frecuencia que aplique); el impacto se mantiene, pero no se ha materializado (se tiene en cuenta la frecuencia que aplica para el tiempo entre la anterior evaluación y la actual); se ha materializado en el periodo de tiempo comprendido entre la anterior evaluación y la actual, pero se evidenció que el impacto fue menor o insignificante (esta calificación debe estar sustentada con evidencias).

Adicionalmente al ajuste de la evaluación del riesgo u oportunidad, en el control de cambios de la nueva versión de la matriz, deben registrarse los ID de los planes de acción cerrados, para conservar la trazabilidad del tratamiento de los riesgos u oportunidades.

## 5.5 COMUNICACIÓN DE LOS RIESGOS

La comunicación y retroalimentación son una constante en cada fase del procedimiento de la gestión del riesgo, por eso la importancia de que cada líder de proceso o subproceso del SGC-VAF, tenga presente un trabajo participativo y colectivo. Es primordial desarrollar una comunicación de los riesgos y sus tratamientos con funcionarios o personal que intervenga en el proceso o subproceso, dejando registro de esta actividad.

Si se materializa un riesgo, deberá consultarse la matriz de riesgos correspondiente para saber qué hacer; es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que quienes sean responsables de implementar acciones para la gestión del riesgo, logren visionar la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

## 5.6 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 15 de 19

SC-CER440961

El seguimiento queda registrado en el sistema de información del SGC-VAF, donde cada acción aprobada dentro del plan de acción contará con el concepto de verificación por parte del líder nacional de cada uno de los procesos y subprocesos.

## 5.7 ANÁLISIS DE LA EFICACIA

La verificación en la implementación de los controles se debe realizar por medio de mecanismos como seguimientos, evaluaciones y/o auditorías, con el fin de asegurar el objetivo de los mismos y/o necesidad de cambio de éstos controles. Una vez tomada la acción se verifica la eficacia del plan de acción y se procede actualizar la matriz correspondiente.

El procedimiento para la gestión del riesgo parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica revisar si cumplen las siguientes características, con el fin de evidenciar si el riesgo está siendo controlado o no. El control debe estar definido, documentado, implementado, socializado, contar con seguimiento y ser evaluado de manera satisfactoria.

La evaluación del riesgo dentro del SGC-VAF se controla en la medida de:

- La efectividad de los controles existentes.
- La implementación de las acciones propuestas.
- La valoración del riesgo con base en la implementación de nuevos controles.
- La pertinencia y conveniencia de los riesgos identificados.
- Los responsables de la gestión del riesgo en todas sus etapas.

## 6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Se incluyen términos y definiciones de la Norma ISO 31000:2018, Numeral 3.

- **Administración/gestión de riesgos:** actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación a los riesgos.
- **Consecuencia:** resultado de un evento que afecta a los objetivos.

Nota 1. Puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos, directos o indirectos sobre los objetivos.

Nota 2. Las consecuencias se pueden expresar de manera cualitativa o cuantitativa.



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

*PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES*

Versión: 08

Página 16 de 19

SC-CER440961

- **Control:** medida que mantiene y/o modifica un riesgo.

Nota 1. Los controles incluyen, pero no se limitan a cualquier proceso, política, dispositivo, práctica u otras condiciones y/o acciones que mantengan y/o modifiquen el riesgo.

- **Evento:** ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Nota 1. Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener varias causas o varias consecuencias.

Nota 2. Puede ser algo previsto que no llega a ocurrir, o algo no previsto que ocurre.

Nota 3. Puede ser una fuente de riesgo.

- **Fuente de riesgos:** elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo.
- **Impacto:** consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo.
- **Parte Interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Probabilidad:** posibilidad de que algo suceda. Se mide con la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un periodo determinado)

Nota 1. En la terminología de administración/gestión de riesgos la palabra “probabilidad” se utiliza para indicar la posibilidad de que algo suceda, esté definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrita utilizando términos generales o matemáticos (como una probabilidad matemática o una frecuencia en un periodo de tiempo determinado).

- **Riesgo:** efecto de incertidumbre sobre los objetivos.

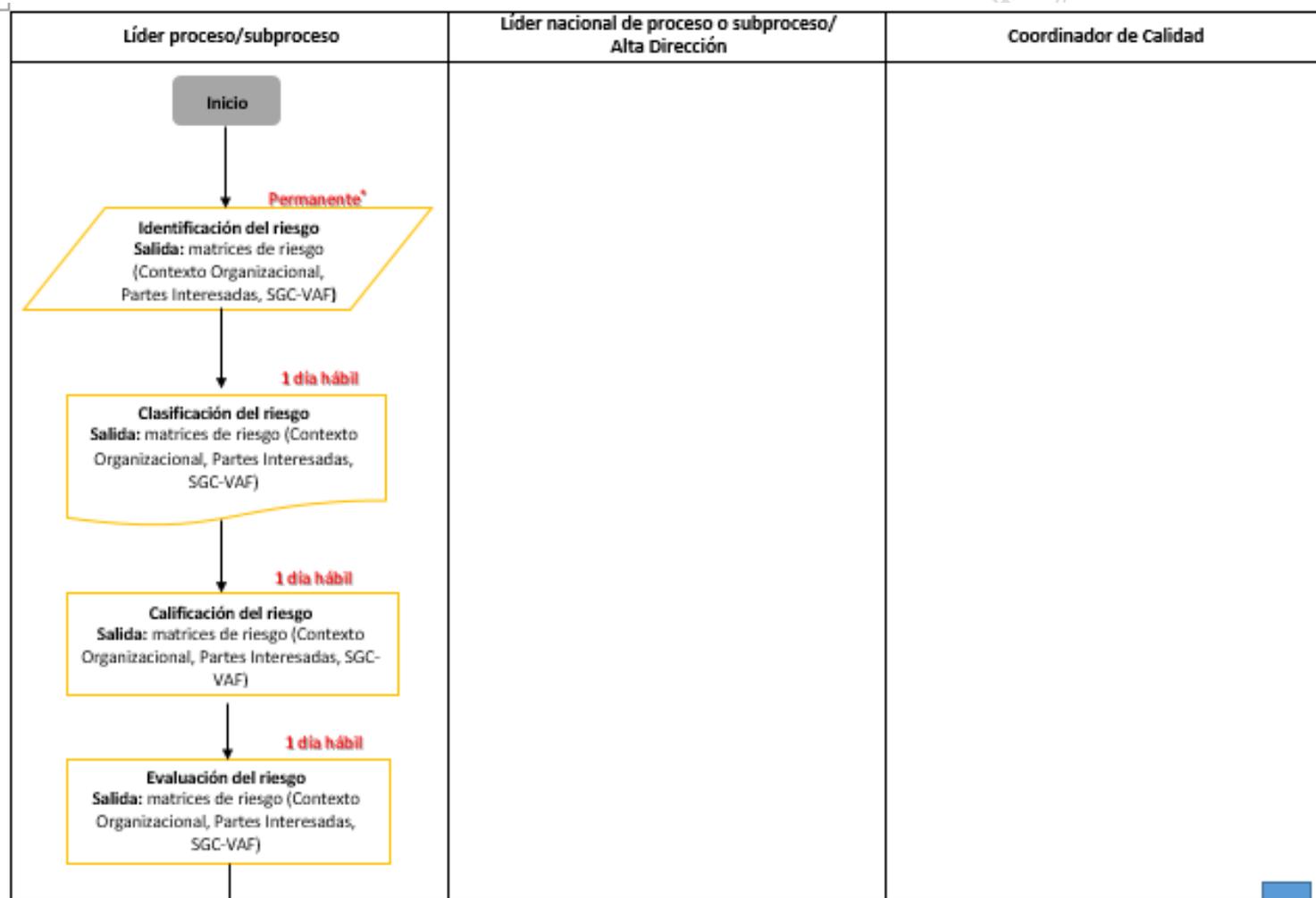
Nota 1. Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

Nota 2. Los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías, y se pueden aplicar a diferentes niveles.

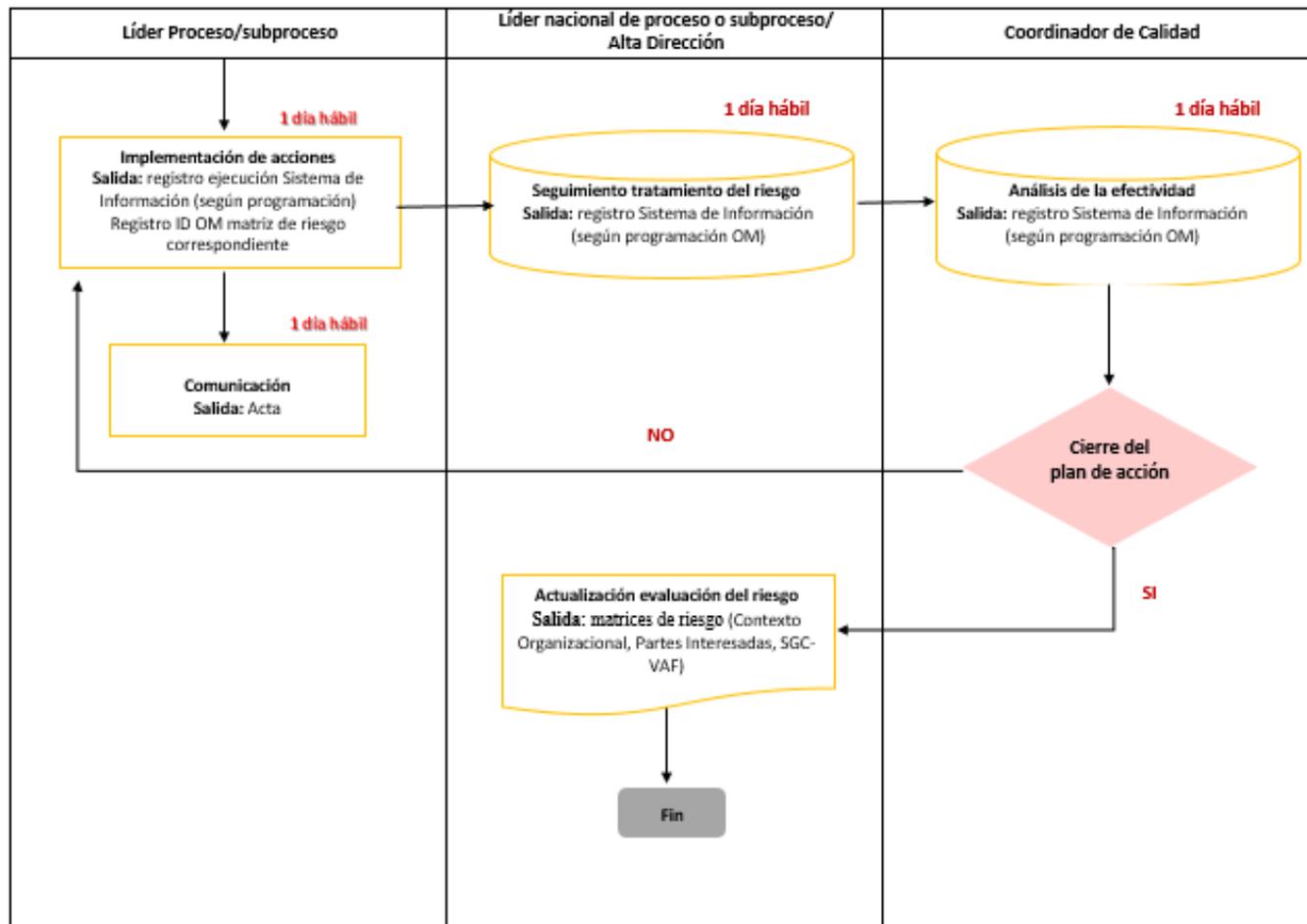


Nota 3. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgos, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades.

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



\*En cualquier momento puede materializarse el riesgo



COPIA



**Universidad  
de Santander**  
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

Sistema de Gestión de la Calidad VAF  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

**PROCEDIMIENTO DE LA  
GESTIÓN DEL RIESGO  
VAF-PR-007-UDES**

Versión: 08

Página 19 de 19

SC-CER440961

## CONTROL DE CAMBIOS

| VERSIÓN  | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO  |
|--|---|
| 06   |   |
| <b>FECHA DE APROBACIÓN</b><br>24/08/2022   | Revisión general del documento.   |
| <b>RESPONSABLE</b><br>Carmen Eridia Guerrero<br>González<br>Coordinadora de Calidad<br>SGC   | <p>En el numeral 4. Condiciones Generales, se incluye literal j. evaluación de oportunidades y k. aplicación de riesgos y oportunidades por campus.</p> <p>Se incluye tabla de factores externos e internos que se consideran para la descripción del contexto organizacional (cambio en la forma de presentar la información).</p> <p>Se incluyen apartados relacionados con las oportunidades y riesgos de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de los servicios de los procesos y subprocesos del SGC-VAF.</p>   |
| <b>VERSIÓN</b><br>07   | <b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>   |
| <b>FECHA DE APROBACIÓN</b><br>05/09/2023   | En la revisión anual de este procedimiento no se identifican cambios.   |
| <b>RESPONSABLE</b><br>Carmen Eridia Guerrero<br>González<br>Coordinadora de Calidad<br>SGC<br><br>Lorena Sanchez Baquero<br>Directora de Gestión<br>Documental | <p>Se ajusta logo institucional.</p> <p>Se modifica encabezado del documento, con el logo símbolo de IQNET actualizado, como se indica en el Protocolo de Aplicación de la Marca de Certificación ICONTEC VAF-PC-001-UDES.</p> <p>Se ajustan entradas del control de cambios, según Procedimiento Control de Documentos y Registros.</p>  |
| <b>VERSIÓN</b><br>08   | <b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>   |
| <b>FECHA DE APROBACIÓN</b><br>01/12/2023   | Se incluyen las secciones de los ámbitos en lo que aplica la gestión del riesgo dentro del numeral 5. Desarrollo de Contenido.  |
| <b>RESPONSABLE</b><br>Carmen Eridia Guerrero<br>González<br>Coordinadora de Calidad<br>SGC<br><br>Lorena Sanchez Baquero<br>Directora de Gestión<br>Documental | <p>En el numeral 5.1.1 Contexto Organizacional, se incluye la columna SIGLA en la tabla de identificación de factores externos e internos definidos. Se amplía información sobre la matriz DOFA y se incluyen definiciones de las estrategias DA, DO, FA, FO para facilitar su comprensión, indicando el tipo de acción que aplica para cada estrategia.</p> <p>En el numeral 5.1.2 Necesidades y Expectativas de las partes Interesadas, se incluye información respecto al tipo de acciones que aplican para los riesgos y oportunidades que ameritan tratamiento, de acuerdo a la evaluación realizada, de conformidad con este procedimiento.</p> <p>En el numeral 5.1.3 Riesgos del SGC, se mencionan los tipos de acción de acuerdo a la evaluación de riesgos y oportunidades identificados para tratamiento.</p> <p>En el numeral 5.5. Implementación de acciones, se indica las acciones posteriores al cierre eficaz de las acciones ejecutadas para el tratamiento de riesgos y atención de oportunidades.</p> <p>Se ajustan entradas del control de cambios, según Procedimiento Control de Documentos y Registros.</p> |