

“UNA GESTIÓN DEL RIESGO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNA EXPERIENCIA INNOVADORA EN LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO”

1.-ANTECEDENTES GENERALES:

1.1. La gestión de la calidad y la gestión del riesgo en la Universidad de Valparaíso.

La Universidad de Valparaíso, como Universidad Pública, Estatal y Autónoma, ha asumido como parte del compromiso institucional “lograr un desarrollo en un marco de gestión de calidad” (misión institucional). En este sentido la Universidad ha incorporado en su gestión y en su desarrollo los conceptos que subyacen a la ley N° 20129 de aseguramiento de la calidad de la educación superior, ha adoptado los criterios de calidad y las orientaciones metodológicas definidas por la Comisión Nacional de Acreditación para la gestión de calidad a nivel institucional

Consecuentemente, en el año 2009 la Universidad se sometió a su segundo proceso de acreditación institucional, que resultó con un dictamen de acreditación por tres años en las áreas de Gestión Institucional, Pregrado e Investigación.

Sin perjuicio de lo anterior, el acuerdo N°70 de octubre de 2009 de la CNA destacó que la Universidad carecía “... de un sistema de control de gestión desarrollado...” y que “los mecanismos de aseguramiento de la calidad, como procesos y normativas, así como sistemas de control de gestión para el seguimiento de propósitos, políticas y estrategias, no tienen un nivel de desarrollo congruente con las necesidades de gestión de la institución...”, lo que motivó a adecuar en el año 2009 el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional UV generando al año siguiente el proyecto “Plataforma de Apoyo a la Gestión”, uno de cuyos hitos consistió en el “Alineamiento del Plan de Auditoría de Contraloría Interna al Plan de Desarrollo Estratégico”.

De otra parte, la Universidad presentaba dificultades para integrar en un proceso de mejoramiento continuo, las observaciones de los órganos de controles externos e internos que fiscalizan su gestión institucional, en tanto ente estatal y sus respuestas eran compromisos que no se lograban materializar pese al esfuerzo.

Durante el año 2010, el Rector encargó a un equipo multidisciplinario, compuesto por la Contraloría Interna, Dirección de Gestión de la Calidad y la Unidad de Gestión de Procesos, evaluar las metodologías que permitiesen dar una respuesta integral a los diversos requerimientos de mejora, provenientes de las fuentes antes mencionadas.

Este trabajo se materializó en el documento denominado “Nueva Institucionalidad para la Contraloría Interna de la Universidad de Valparaíso”, que fue aprobado en el mes de marzo de 2011, por la (H) Junta Directiva y que contiene un cambio paradigmático en el rol de la unidad de control interno, desde uno eminentemente fiscalizador a uno de apoyo al mejoramiento continuo y la regulación institucional, considerando, por un lado, la tendencia internacional sobre las funciones de los entes auditores internos y, por otro, su carácter autónomo de la

Administración Rectoral. Este proyecto se materializó en el nuevo Plan Estratégico de la Contraloría Interna cuyo avance es supervisado por el órgano colegiado superior.

La propuesta consistió en implementar la Gestión del Riesgo, basada en las prescripciones de la Norma ISO 31000:2009 y del modelo COSO ERM, como mecanismo de aseguramiento de la calidad para el tratamiento de las debilidades detectadas durante los procesos autoevaluativos institucionales y por los entes fiscalizadores externos e internos.

El primer resultado de este trabajo fue la formalización en el año 2011 de una Política de Gestión de Riesgos y la constitución de la Comisión de Administración del Riesgo.

2.-LA CONSTRUCCIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y LOS ACTORES RELEVANTES.

2.1. La gestión del riesgo integrada a la gestión de la calidad.

La Universidad de Valparaíso ha planteado que, siendo la calidad un atributo que valoriza los procesos que desarrolla y sus resultados, ésta también se gestiona (gestión de la calidad) en cuanto se la plantea como un objetivo de la propia organización. Gestionar la calidad significa desarrollar las acciones necesarias para lograrla, a través de un conjunto de actividades que implica diagnosticar, planificar, determinar estrategias, implementar planes y programas, evaluar y controlar, e identificar en forma permanente oportunidades de mejora en un ciclo continuo de perfeccionamiento bajo principios de excelencia y bajo los propósitos y fines establecidos en su proyecto institucional. Gestionar la calidad implica asegurar en los distintos procesos de gestión y de desarrollo todas las condiciones para que estos operen en forma eficiente y eficaz y le permitan a la universidad establecer oportunamente acciones de ajustes para obtener los resultados esperados.

La gestión de la calidad implica entonces disponer de un sistema de regulación, entendido este como un conjunto de procesos y procedimientos informados y periódicos mediante los cuales la Universidad se ajusta a expectativas establecidas (propósitos, metas, criterios de calidad), a través de acciones de mejora continua. Así, cualquier circunstancia, y/o evento cuya posibilidad de ocurrencia y consecuencias afecten los recursos y los objetivos de la universidad, los procesos y los resultados que se espera de ellos, estaría afectando la calidad con que la universidad ha planteado cumplir con su proyecto institucional. La gestión del riesgo, entendida, en su acepción positiva, como la implementación sistemática de un conjunto de acciones tendientes a lograr un manejo óptimo de los riesgos en todos los procesos, resulta entonces complementaria a la gestión de la calidad. La Universidad ha planteado en este sentido que existiendo esta complementariedad, la gestión del riesgo se constituye en un componente esencial para lograr calidad, de modo que, ambas configuran el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Valparaíso.

2.2. Modelo de integración de la Gestión de Riesgo para el aseguramiento de la Calidad, que se muestra esquemáticamente en la figura 1.

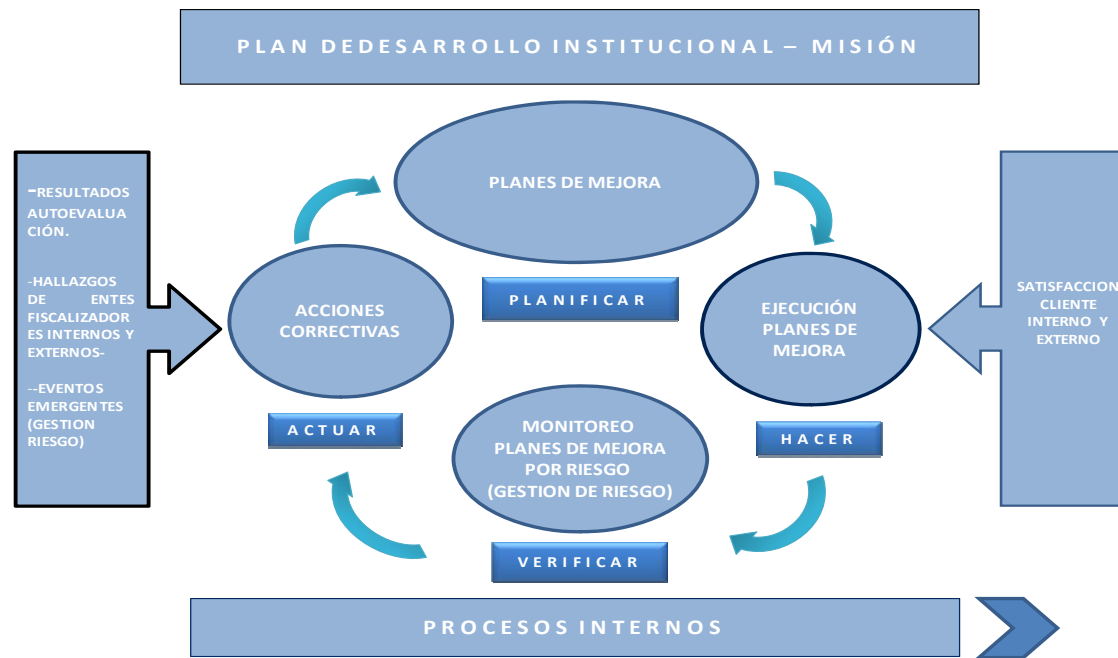


Figura 1

Basándonos en el ciclo de Calidad de E. DEMMING, el mejoramiento continuo de los procesos internos de la Universidad de Valparaíso, reconoce como marco el cumplimiento del Plan de Desarrollo institucional y su misión, para la satisfacción de sus clientes internos y externos. Las fuentes de las debilidades de dichos procesos se encuentran, principalmente en los resultados de los procesos autoevaluativos que se generan en el marco de la Ley 20.129, los hallazgos de los entes fiscalizadores (Contraloría General de la República, empresa auditora externa y Contraloría Interna) y *eventos emergentes* (Riesgos) que emanan de la Gestión de Riesgo al interior de la Universidad.

Para la superación de las debilidades, las autoridades encargadas de las áreas estratégicas generan las acciones preventivas y correctivas (Planes de Mejora), en distintos formatos (Informe de autoevaluación, respuesta a los entes fiscalizadores, en otras). La ejecución está dada por los plazos comprometidos y la asignación de recursos.

El seguimiento de estos planes, es efectuado mediante la aplicación del modelo de gestión del riesgo, que permite dar énfasis en aquellas acciones que tienden a mitigar la mayor exposición a los riesgos y sugerir las acciones correctivas para enmendar las desviaciones observadas, asegurando con ello la superación efectiva de las debilidades (riesgos), contribuyendo al mejoramiento continuo institucional.

2.3. Metodología de implementación de la Gestión del Riesgo.

La metodología adoptada para implementar la Gestión del Riesgo como complemento a la gestión de la calidad en la UV, se basa en el modelo COSO ERM y las directrices de la Norma ISO 31000 – 2009, que se muestra esquemáticamente en la figura 2.



Figura 2

La 1ª fase de *establecimiento del contexto*, está dada por la Política de Gestión del Riesgo y el mapa de procesos institucionales, considerando las premisas del aseguramiento de la Calidad provenientes de la Ley N°20.129 y las orientaciones metodológica para la Autoevaluación Institucional UV.

Para la 2º fase, la *identificación de los riesgos* se obtiene de las debilidades emanadas de las conclusiones del proceso de autoevaluación Institucional en términos de las oportunidades de mejora e indicadores de calidad, los principales hallazgos detectados por los entes reguladores y los *eventos emergentes* de distinta fuentes internas y externas, que afectan los objetivos de los procesos (por ej.: nuevos riesgos; debilidades que emanan de nuevos procesos o readecuaciones de existentes, nuevas exigencias de usuarios internos, entre otros).

La 3ª fase del *análisis de los riesgos*, consiste en calificar cada riesgo según la tipología adoptada y determinar su probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias sobre el objetivo del respectivo proceso, obteniendo de ello el riesgo **inherente**, es decir sin considerar aun la aplicación de controles. El conjunto de estos riesgos permiten configurar el **mapa de riesgos operativos inherentes UV**, que en un plano cartesiano se presentan en una Matriz, en donde en el eje X se valoriza el impacto y en el eje Y la probabilidad de ocurrencia, lo que permite ubicar cada riesgo según la valorización otorgada por la interacción de ambos factores, ubicándose en zonas de riesgo bajo a extremo.

En la 4ª fase de *evaluación* se identifican y valorizan los controles existentes que permiten mitigar los riesgos, dando como resultado una *matriz de riesgos operativos residuales*, es decir, el valor del riesgo inherente por el valor del control asociado. A cada riesgo residual se le vinculan los planes de mejora comprometidos en los procesos autoevaluativos y los que propongan las autoridades de cada área estratégica para superar las observaciones de los entes

fiscalizadores y los *eventos emergentes*. De faltar planes de tratamiento adecuados, la Comisión de Administración del Riesgo debe evaluar si se salva o no la omisión.

En la 5ª *fase de tratamiento*, la Comisión de Administración del Riesgo conoce la matriz con los planes de mejora asociados a cada riesgo y dispone su monitoreo por parte de la Contraloría Interna, quien actúa en cumplimiento de su Plan de Desarrollo Estratégico, que se encuentra bajo las premisas del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Valparaíso.

La 6ª *fase de monitoreo y revisión*, importa que la Contraloría Interna interviene durante todo el proceso de implementación para la eficacia del modelo y ejecuta el seguimiento de los planes de mejora de aquellos riesgos calificados como extremos y altos, en la oportunidad en que se comprometieron cada uno y abarcando a las Facultades y Campus, dado el carácter transversal de cada proceso intervenido.

También se monitorea permanentemente la *Matriz de Riesgos Residual* para dar cuenta de la efectividad de las mejoras y de la existencia de los *eventos emergentes* que dan origen a nuevos riesgos, por lo que obligarán a la institución a diseñar acciones preventivas y correctivas, reiniciándose el proceso de implementación, lo que da cuenta del mejoramiento continuo del modelo.

Esta fase, en términos operativos, explica la interrelación con la gestión de calidad, tal como se aprecia en la figura 1

La *fase de comunicación y consulta*, significa que durante toda la implementación del modelo se debe mantener informada de su avance a la Comisión de Administración del Riesgo y a la (H) Junta Directiva UV, realizando los ajustes que sugieran.

Para la concreción de este modelo de la gestión de riesgo al servicio de la gestión de la calidad, se hace necesario la participación de diversas autoridades universitarias y organismos externos, lo que revela su carácter prioritario, participativo e integrador de las diversas percepciones, imprimiéndole la legitimidad necesaria, para trascender.

Así, el equipo técnico-profesional que construye el Mapa y su respectiva Matriz de Riesgo está compuesto por la Contraloría Interna, órgano superior de carácter autónomo, dependiente de la (H) Junta Directiva y por la Dirección de Gestión de la Calidad y la Unidad de Gestión de Procesos, ambas dependientes de la Dirección General de Planificación y Desarrollo, cuya jefatura es designada por el Rector. A este equipo técnico, se suman, según la etapa, las autoridades encargadas de las distintas áreas de desarrollo.

La Comisión de Administración del Riesgo, integrado por el Rector, quien lo preside, el Pro-Rector, el Contralor y las autoridades de las distintas áreas de desarrollo, que define la configuración de la matriz, las acciones correctivas y preventivas a ejecutar y su alcance, los fondos a invertir y la periodicidad de su seguimiento.

La (H) Junta Directiva, quien conoce, anualmente, del avance en el tratamiento de los riesgos y pide cuenta a la autoridad superior sobre el particular, solicitando los ajustes correspondientes. Además, supervisa la labor del Contralor, precisamente, en el seguimiento de los planes de mejora que mitigan riesgos para el cumplimiento de su Plan de Desarrollo Estratégico.

La Contraloría Regional y la empresa auditora externa, que cuentan con un mapa de riesgos que orientan su intervención y que, a su vez, canaliza la respuesta institucional.

3.- CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y DESAFÍOS

- a. Este modelo es inédito, por cuanto:
 - Vincula dos metodologías sistémicas de intervención de procesos, una orientada a la satisfacción del cliente (Calidad) y otra a la mitigación de eventos indeseados que afectan el cumplimiento de los objetivos de los procesos (Riesgos), pero con una directriz en común, que es la búsqueda del mejoramiento continuo.
 - Focaliza los esfuerzos de los distintos órganos internos y externos, que desde sus propias intereses y potestades intervienen en el desarrollo y control de los procesos institucionales, generando una cadena de valor dada por el aseguramiento de la calidad del proceso.
 - La gestión de riesgo como metodología de intervención se coloca al servicio de la gestión de calidad, creando una sinergia entre ambos sistemas.
- b. Permite mejorar las capacidades institucionales para priorizar la ejecución de planes de mejora y, en consecuencia, disponer la necesaria asignación de recursos
- c. Asimismo, este modelo entregará a la Institución una oportunidad de mejoramiento continuo que trascienda a los procesos de acreditación a los cuales la Universidad deba someterse.
- d. Igualmente, el seguimiento exhaustivo de los planes de mejora para la mitigación de los riesgos, por parte de la Contraloría Interna, garantiza autonomía y transparencia, para el aseguramiento de la calidad de los procesos.
- e. Dado el carácter transversal de los procesos, el modelo integra las Facultades y Campus, constituyendo el mayor desafío para el aseguramiento de la calidad, que involucre activamente todos los niveles de la organización.
- f. Proporciona a las autoridades universitarias un instrumento que permite visualizar gráficamente la exposición a los riesgos de sus procesos institucionales y monitorear su estado de tratamiento.
- g. Finalmente, constituye un indicador del sistema de control de gestión institucional.

En la actualidad el proyecto se encuentra en la 5 Fase de Tratamiento, a la espera de aprobación de la Matriz de Riesgo Institucional por parte de la Comisión de Administración del Riesgo, para luego iniciar la Fase de Monitoreo y Revisión de los Planes de Mejora, proyectando para el año 2013, la extensión del modelo a los siguientes ámbitos:

- A. Construir un mapa de riesgos operativos a partir de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de carreras profesionales.
- B. Elaborar un mapa de riesgos respecto de aquellos proyectos de desarrollo institucional, tales como, proyecto educativo, convenio de desempeño de humanidades y cs. sociales, entre otros.

Sin otro particular,

CRISTIAN MOYANO GUERRA
CONTRALOR

Julio 2012