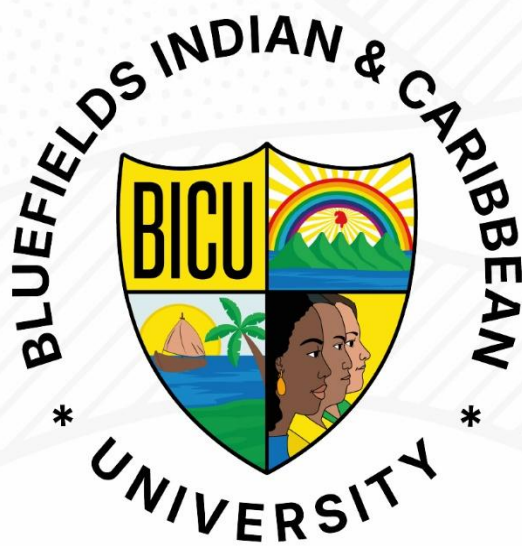




Dirección de Gestión de la Calidad Institucional
Departamento de Análisis Institucional y Estadísticas

Guía de apoyo para la Administración de Riesgo

Bluefields, Nicaragua

Junio, 2026



CERTIFICACIÓN

El suscrito secretario general de Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) certifica el acuerdo número dos del acta **No. 04-10-06-2026** de la cuarta reunión del Consejo de Dirección de BICU celebrada el 10 del mes de junio del año dos mil veintiséis en la ciudad de Bluefields Región Autónoma de la Costa Caribe Sur, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo dieciséis (16) numeral (1) y (2) de la ley 1252, Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y de Reforma a la Ley No. 582, Ley General de Educación, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 102 del 09 de Junio del año 2025, Estatutos y Reglamento de Bluefields Indian & Caribbean University.

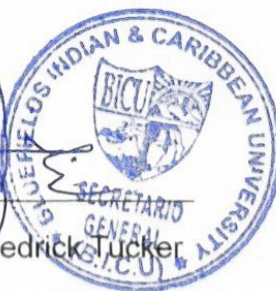
CERTIFICACIÓN NÚMERO 02 del acta **No. 04-10-06-2026**

ACUERDO DOS: El Consejo de Dirección aprueba por unanimidad la presente **Guía de Apoyo Metodológico para la Gestión de Riesgos**. La guía ha sido elaborada tomando como referencia las disposiciones de la Guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público de la Contraloría General de la República de Nicaragua, actualizada en agosto 2022, que apunta a fortalecer el Sistema de Control Interno, mediante la generación de una visión sistémica sobre la administración y autoevaluación de riesgo.

Se extiende la presente certificación que consta de una hoja de papel común, la cual firmo y sello en la ciudad de Bluefields, a los 10 días del mes de junio del año dos mil veintiséis.


PhD. Winston Elisha Fedrick Tucker

Secretario General – BICU





Guía de apoyo para la Administración de Riesgo

CRÉDITOS

Bluefields RACCS, 10 de junio 2026

BLUEFIELDS INDIAN & CARIBBEAN UNIVERSITY (BICU)

Barrio San Pedro, avenida universitaria, Bluefields Nicaragua

Tel: (505) 25721655 – 25721995

Fax: (505) 57-21277

E-mail: bicu@bicu.edu.ni

Consejo de Dirección

William Kevin López Masis
Rector

Nytzae Dixon Web
Vicerrectora

Winston Elisha Fedrick Tucker
Secretario General

“La educación es la mejor opción para el desarrollo de los pueblos.”



CONTROL DE EMISIÓN

Guía de apoyo para la Administración de Riesgo Bluefields Indian & Caribbean University (BICU)

Aprobado por:

Consejo de Dirección BICU

Revisado por:

MSc. Tatiana Chavarría Gómez
**Directora de Gestión de Calidad
Institucional**

Elaborado por:

MSc. Dina Castillo Baltodano
**Resp. Departamento Análisis
Institucional y Estadísticas**

“La educación es la mejor opción para el desarrollo de los pueblos.”

Contenido

Introducción	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Marco normativo	5
Marco conceptual.....	7
Organización y responsabilidades para la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgos.....	11
Proceso de gestión de riesgo institucional	17
Fase 1. Establecimiento del contexto.....	18
Fase 2. Identificación de riesgo	23
Fase 3. Análisis de Riesgo	21
Fase 4. Evaluación de Riesgo	28
Fase 5. Gestión o Respuesta al Riesgo	32
Fase 6. Seguimiento y revisión.....	34
Fase 7. Comunicar y consultar	35
Anexo.....	36
Anexo A. Estructura del Comité de Administración de Riesgo de BICU	36
Anexo B. Formato de Registro del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgo de BICU	37
Anexo C. Formatos de la Guía especializada de Gestión de Riesgo CGR.....	38
Anexo D. Cronograma de trabajo / Encargado de Riesgo.....	39

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Organización para la implementación del proceso de administración de riesgo	11
Ilustración 2. Fases para la administración de riesgo	17
Ilustración 3. Ejemplos de factores de riesgo internos y externos	20
Ilustración 4. Recomendaciones para iniciar el proceso de gestión de riesgo	21
Ilustración 5. Etapas para la implementación de la Administración de Riesgos	22
Ilustración 6. Relación causa - efecto del riesgo	18
Ilustración 7. Análisis de riesgo identificados	22

Tabla de Formatos

Formato 1. Matriz de identificación de riesgo	20
Formato 2. Matriz de Análisis y Calificación de Riesgos.....	27
Formato 3. Matriz de Evaluación de Riesgos	31
Formato 4. Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos	33

Introducción

Bluefields Indian & Caribbean University (BICU), es una universidad comunitaria e intercultural, patrimonio de los Pueblos Indígenas, Afrodescendientes y Mestizos de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense.

BICU se construye filosófica e institucionalmente para dar respuestas a las necesidades de los pueblos Indígenas, Afrodescendiente y Mestizos de la Costa Caribe. A fin de garantizar esta misión, la universidad organiza sus acciones a través de cuatro funciones sustantivas: Formación, Investigación, vinculación comunitaria y Gestión Institucional.

Las instituciones de educación superior enfrentan múltiples desafíos y riesgos, tanto internos como externos. En el caso de BICU, su ubicación geográfica en una zona de alta vulnerabilidad climática y su compromiso con comunidades diversas hacen aún más necesario fortalecer los procesos de gestión institucional mediante una cultura de prevención, identificación, análisis y mitigación de riesgos.

La gestión de riesgos en BICU no se concibe como una responsabilidad exclusiva de un área específica, sino como una tarea transversal que involucra a todo el personal académico y administrativo. Esta visión colectiva permitirá asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en sus planes estratégicos y operativos, garantizando la mejora continua y la sostenibilidad de sus funciones sustantivas.

La presente Guía de apoyo metodológico para la gestión de riesgos ha sido elaborada tomando como referencia las disposiciones de la Guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público de la Contraloría General de la República de Nicaragua, actualizada en agosto 2022, que apunta a fortalecer el Sistema de Control Interno, mediante la generación de una visión sistémica sobre la administración y autoevaluación de riesgo.

A partir de este marco, BICU establece esta Guía de apoyo para la gestión de riesgos como instrumento metodológico para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su misión y objetivos.

Este enfoque permite fortalecer a la institución para la toma de decisiones, proteger los activos institucionales, prevenir contingencias, mejorar la transparencia, y garantizar una gestión universitaria eficiente, pertinente y sostenible.

Justificación

BICU, como universidad comunitaria e intercultural que administra recursos públicos y opera en un entorno territorialmente diverso y socialmente complejo, reconoce la necesidad de fortalecer su planificación estratégica con un enfoque preventivo e integral que permita identificar, analizar y gestionar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La implementación de un sistema de gestión de riesgos resulta estratégico para anticiparse a eventos adversos, minimizar impactos negativos, asegurar la calidad institucional y garantizar la sostenibilidad de sus funciones sustantivas. En este sentido, la gestión de riesgos es una responsabilidad administrativa indelegable de cada unidad organizativa, dado que la gestión de riesgo es un proceso transversal, continuo y articulado con los mecanismos de planificación, evaluación y control interno, orientado a la mejora de la toma de decisiones y la eficiencia institucional.

Su aplicación permitirá fortalecer la capacidad institucional para enfrentar situaciones de incertidumbre, asegurar el logro de los fines institucionales y contribuir a la mejora continua de la universidad, en cumplimiento con su misión de servir a los pueblos Indígenas, Afrodescendientes y Mestizos de la Costa Caribe nicaragüense.

Objetivos

Objetivo General:

- ✚ Establecer un proceso sistemático para la gestión de riesgos en BICU, que faculte la toma de decisiones estratégicas para optimizar el uso de los recursos para asegurar el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Objetivos Específicos:

- ✚ Identificar de manera proactiva los riesgos internos y externos que pueden afectar negativamente a BICU.
- ✚ Analizar y evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos identificados.
- ✚ Definir e implementar estrategias de tratamiento de riesgos adecuadas.
- ✚ Monitorear y evaluar continuamente los riesgos y los controles aplicados.
- ✚ Promover una cultura organizacional de prevención y gestión de riesgo.
- ✚ Garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables.

Marco normativo

La presente Guía de apoyo metodológico para la gestión de riesgos en la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) se fundamenta en el cumplimiento del marco legal, normativo y estratégico vigente, en concordancia con su carácter de universidad pública comunitaria e intercultural, que administra recursos del Estado y está sujeta a procesos de fiscalización y rendición social de cuentas.

En primer lugar, se atiende lo establecido en la Ley N.º 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública, la cual en su Título II, Capítulo I, Arto. 6, estipula que todas las universidades que reciben recursos públicos están sujetas a control por parte del Órgano Rector, en lo concerniente a dichos recursos. Este mandato se aplica en armonía con la Ley N.º 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, y con la Ley N.º 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, que establecen los principios de autonomía, transparencia y responsabilidad en la gestión universitaria.

Asimismo, la guía de apoyo toma como referencia las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, especialmente los principios 6, 7, 88 y 9 los cuales orientan la definición de objetivos institucionales, la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, y la implementación de actividades de control que permitan mitigarlos eficazmente.

A nivel internacional, se adopta como base conceptual el Informe COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), considerado un estándar global en la implementación de sistemas de control interno y gestión de riesgos, y cuya estructura se adapta al contexto de las instituciones de educación superior.

Finalmente, esta guía se alinea con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2026 de BICU, en el cual se definen los objetivos estratégicos y operativos de la universidad, estableciendo una relación directa entre la gestión de riesgos y el cumplimiento de dichos objetivos. Esta vinculación permite fortalecer la planificación, el seguimiento institucional, y garantizar una cultura de mejora continua, eficiencia administrativa y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Marco conceptual

El marco conceptual presentado es retomado de los lineamientos y herramientas que el Organismo de Control a nivel nacional ha emitido en los temas de control interno, específicamente aquellos relacionados con la administración de riesgo.

La Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público – tiene el propósito de brindar a las instituciones de la administración pública un instrumento técnico para el manejo adecuado de los riesgos, que facilite la toma de decisiones para el uso adecuado de los bienes y recursos estatales.

La administración de riesgo es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o procesos de forma que permita a las organizaciones asegurar el logro de sus objetivos y metas de una manera razonable.

El riesgo es un concepto inherente a todas las actividades organizacionales. No existe acción institucional, académica o administrativa, que esté exenta de la posibilidad de enfrentar eventos que afecten negativamente su desarrollo normal. Por esta razón, la gestión del riesgo se constituye como un componente esencial de la planificación estratégica, del control interno y de la mejora continua institucional.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO2013), el riesgo se define como “la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos” (p. 4). A su vez, la Contraloría General de la República de Nicaragua, en la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público (2022), establece que el riesgo es “toda probabilidad de que ocurra un acontecimiento (externo o interno) que provoque un impacto negativo en el logro de los objetivos y metas de la Entidad u Organismo, Se mide en término de probabilidad e impacto”

La Contraloría General de la República (CGR) “considera riesgo a toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afecte el logro de sus objetivos” (Contraloría General de la República, 2015, p. 8).

Desde la perspectiva de la Contraloría General de la República y la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público, el riesgo puede manifestarse de múltiples formas, incluyendo pérdidas económicas, ineficiencias operativas, afectaciones a la imagen institucional, deficiencias en la administración de recursos o fallas en los sistemas de información.

La evaluación de riesgos implica analizar dos dimensiones fundamentales: la probabilidad de ocurrencia del evento y el impacto que este puede tener sobre los objetivos institucionales. Este análisis puede realizarse mediante metodologías cualitativas, cuantitativas o mixtas, permitiendo distinguir entre:

- **Riesgo inherente:** el nivel de riesgo existente antes de aplicar cualquier medida de control.
- **Riesgo residual:** el nivel de riesgo que permanece una vez implementados los controles y acciones correctivas.

Dado su carácter intercultural, comunitario y su ubicación en la Región Autónoma de la Costa Caribe Nicaragüense, BICU reconoce la necesidad de adaptar la gestión de riesgos a su contexto específico, considerando su misión institucional, diversidad cultural, entorno operativo, estructura organizativa y compromiso con las comunidades indígenas, afrodescendientes y mestizas.

La administración de riesgos en BICU, deberá aportar el control sobre eventos que pueden poner en riesgo su funcionamiento, afectando el desarrollo o logro de los objetivos y metas institucionales, de manera que se puedan implementar estrategias y operar acciones que mitiguen o eviten el riesgo, aunado a la conformación de herramientas que permitan identificar, evaluar, analizar los riesgos que pueda

enfrentar BICU, todo como un esfuerzo ordenado y sistemático que impida la materialización y posible afectación del fin institucional.

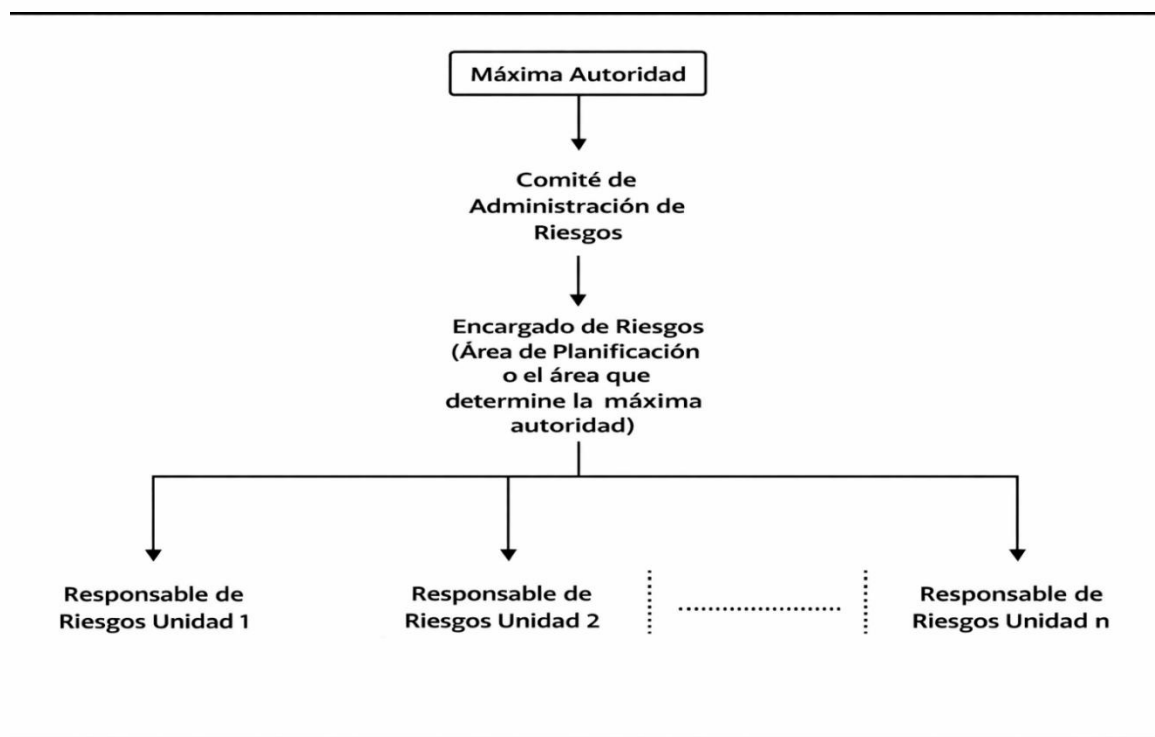
Lineamientos Institucionales para la Gestión de Riesgos en la BICU:

1. La gestión de riesgos en BICU se basará en una metodología participativa e inclusiva, integrando a representantes académicos y administrativos.
2. El proceso de gestión de riesgos estará alineado a la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores institucionales de BICU, definidos en el Plan Estratégico Institucional vigente, priorizando el desarrollo con identidad, la equidad, la sostenibilidad y la interculturalidad.
3. La gestión de riesgos abarcará todos los ámbitos académicos y administrativos, reconociendo las particularidades de la sede central, CUR, Extensiones, Programas Especiales y contextos locales donde BICU tiene presencia.
4. Los riesgos serán identificados, evaluados y tratados conforme a las funciones sustantivas de la universidad:
 - Gestión Universitaria
 - Investigación
 - Formación
 - Vinculación Comunitaria
5. En cada fase del proceso de gestión de riesgos se documentarán evidencias confiables y pertinentes, que garanticen la transparencia institucional y la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y las instancias externas de auditoría o certificación.
6. Las acciones de mitigación de riesgos se integrarán al Plan de Mejora Institucional, como parte del sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento, que sustenta la mejora continua y el cumplimiento de metas estratégicas.

7. La gestión de riesgos será implementada en todos los niveles de la organización: estratégico, táctico y operativo, garantizando coherencia entre la planificación y la ejecución institucional.
8. Se podrá aplicar la gestión de riesgos en proyectos específicos, programas de desarrollo comunitario, alianzas interinstitucionales o nuevas iniciativas académicas, con el fin de fortalecer la toma de decisiones.
9. La implementación del marco metodológico de gestión de riesgos será adaptada a las condiciones socioeconómicas, culturales y territoriales del Caribe nicaragüense, reconociendo los retos del contexto local, la autonomía regional y los principios de la interculturalidad.
10. La gestión de riesgos estará orientada a garantizar el cumplimiento de la misión de BICU, conforme a su normativa de creación, los planes estratégicos y operativos, y la legislación nacional aplicable a la educación superior y la administración pública.
11. Se reconocerán y abordarán tanto los factores de riesgo internos (organizacionales, operativos, financieros) como externos (sociales, ambientales, normativos), que puedan afectar el desarrollo de los programas y servicios de BICU.
12. BICU establecerá y mantendrá definidos los niveles de tolerancia al riesgo para cada objetivo estratégico, operativo, académico, financiero y administrativo, entendidos como el grado de desviación o variación aceptable respecto al logro de los resultados previstos dentro los planes estratégicos y operativos.

Organización y responsabilidades para la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgos.

Ilustración 1. Organización para la implementación del proceso de administración de riesgo



Fuente: Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público, 2022

A continuación, se retoman las responsabilidades y roles descritos en la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público de Nicaragua:

Máxima Autoridad / (Rector (a) BICU):

Rol clave: Supervisor y coordinador de decisión.

Responsabilidades:

Cada una de las fases del Proceso de Gestión de riesgo es en primer lugar responsabilidad de la máxima autoridad en BICU.

1. Estimular la cultura de la identificación y prevención de riesgos.
2. Aprobar la política de riesgos.
3. Brindar retroalimentación sobre la efectividad del Proceso de Gestión de Riesgos.
4. Definir los canales y espacios de comunicación de la política de riesgos institucional.
5. Nombrar el Comité de Administración de Riesgos conformado por Direcciones de nivel central de las áreas sustantivas, unidades apoyo y staff, con el nivel de autoridad en la toma de decisiones.

Comité de Administración de Riesgos de BICU:

Rol clave: Supervisor y Asesor.

Responsabilidades:

Será responsable de la revisión del diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos, proporcionando a la máxima autoridad reportes del avance en la implementación y la efectividad de las estrategias de mitigación.

1. Revisar y proponer ajustes al diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos y a las políticas de riesgos institucional, para autorización de la máxima autoridad.
2. Supervisar la implementación del proceso de gestión de riesgos, la estrategia de tratamiento de riesgos y la efectividad.
3. Monitorear el perfil de riesgo o el nivel de tolerancia de la institución.
4. Asegurar que los riesgos han sido considerados en planes de largo plazo.
5. Informar a la máxima autoridad sobre la planificación y avances del diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos.

6. Desarrollar planes de contingencias ante la presencia de riesgos y presentar a la máxima autoridad para su aprobación.
7. Revisar frecuentemente la exposición a las amenazas internas y externas.

Encargado (a) de Riesgo (Departamento de Análisis Institucional y Estadísticas)

Rol clave: Comprensión de Riesgos.

Responsabilidades:

Será responsable del proceso de diseño e implementación de la gestión de riesgos de la institución en coordinación con los directivos responsables de cada área, así como del seguimiento continuo de la implementación de las actividades del riesgo.

1. Formular el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos y políticas de riesgos institucional, para revisión del Comité de Administración de Riesgos.
2. Dirigir, orientar y coordinar el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos con los directivos responsables de cada área.
3. Dirigir el avance general de la implementación de las estrategias de tratamiento de riesgos.
4. Asegurar la ejecución de todas las fases previstas en el diseño del Proceso de Gestión de Riesgos.
5. Informar al Comité de Administración de Riesgos sobre la planificación y avances del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
6. Consolidar las matrices de evaluación de riesgos y plan de tratamiento o mitigación de riesgos elaborados por las Unidades Organizativas en una matriz de riesgos y plan de mitigación institucional.
7. Definir prioridades del riesgo y el nivel de tolerancia en coordinación con los responsables de las Unidades Organizativas.

8. Alinear la respuesta al riesgo a todas las estrategias de la organización y objetivos institucionales.
9. Efectuar el seguimiento y monitoreo a las actividades planteadas en el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
10. Arbitrar y resolver conflictos.
11. Evaluar la efectividad del Proceso de administración de riesgos.
12. Dar seguimiento a los planes de contingencias.

Responsables de Riesgos de Unidades Organizativas (Directores de División o Responsables de Departamentos/ áreas):

Rol clave: Operación y soporte.

Responsabilidades:

Administrar y reportar riesgos a nivel del área de gestión al Encargado (a) de Riesgos, designado para el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos. Elaborar las matrices de riesgos e implementar el plan de tratamiento de riesgos.

1. Identificar, analizar y evaluar los riesgos en el área de gestión, elaborando las matrices de riesgos por unidad organizativa.
2. Alinear las prioridades de identificación de riesgos.
3. Calificar y medir el impacto, la probabilidad y la importancia de los riesgos.
4. Formular respuestas apropiadas al riesgo, mediante la elaboración del plan de tratamiento o mitigación de riesgos.
5. Determinar el nivel de tolerancia del riesgo de su unidad organizativa.
6. Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos.

7. Monitorear el avance en su área en la implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

Auditoría interna

Rol de la Auditoría Interna:

Proveer asesoría o apoyo al Comité de Administración de Riesgos sobre la efectividad de las actividades del Proceso de Gestión de Riesgos, para ayudar a asegurar que los riesgos claves del servicio público están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente

Responsabilidades:

El Auditor Interno debe proveer asesoría sobre riesgos, y no tomar decisiones sobre gestión del riesgo; debe tomar en cuenta si la actividad representa alguna amenaza sobre la independencia y objetividad al realizar su trabajo, y si pudiese mejorar el Proceso de Gestión de Riesgo y el control interno en la organización.

Principales roles de Auditoría Interna recomendados en el Proceso de Gestión de Riesgo en las Entidades y Organismos de la Administración Pública:

1. Efectuar asesoría al Comité de Administración de Riesgos, sobre el Proceso de Gestión de Riesgos, para que los riesgos sean correctamente evaluados.
2. Evaluar el Proceso de Gestión de Riesgo.
3. Revisar el manejo y evaluación de los reportes de riesgos claves.
4. Evaluar la elaboración de informes sobre los riesgos claves.
5. Revisar la gestión de riesgos claves.

Roles de Auditoría Interna que deben realizarse con independencia y objetividad en el Proceso de Gestión de Riesgos en las Entidades y Organismos de la Administración Pública:

1. Brindar asesoría en la identificación y evaluación de riesgos.
2. Asesorar al Comité de Administración de Riesgos para responder a los riesgos.
3. Asesorar en el desarrollo de estrategias de gestión del riesgo en las áreas de gestión de la Entidad u Organismo.

Algunos roles que la Auditoría Interna NO debe realizar en el Proceso de Gestión de Riesgos en las Entidades u Organismos del Estado:

1. Establecer el nivel de riesgo aceptado.
2. Imponer Procesos de Gestión de Riesgos.
3. Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
4. Tomar decisiones sobre las respuestas a los riesgos.
5. Implementar respuestas a los riesgos.
6. Tener roles de responsabilidad de la gestión de los riesgos.

Proceso de gestión de riesgo institucional

La administración de riesgos es un proceso fundamental orientado a la prevención y fortalecimiento del sistema de control interno. Este proceso se basa en una triada esencial: identificar, analizar y mitigar los riesgos, lo que permite anticiparse a posibles amenazas y tomar decisiones informadas.

El manejo adecuado del riesgo requiere identificar, registrar y clasificar los riesgos; determinar los factores precursores —ya sean internos (organizacionales, operativos, financieros) o externos (sociales, ambientales, normativos), —; valorarlos, y definir respuestas apropiadas. Esta gestión no es un evento aislado, sino un proceso estructurado que consta de siete fases clave, según la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público.

1. Establecer el contexto
2. Identificar los riesgos
3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento o gestión de riesgos
6. Seguimiento y revisión
7. Comunicación y consulta

Ilustración 2. Fases para la administración de riesgo



Fuente: Modelo de Gestión de Riesgo, Universidad Autónoma del Estado de México

Fase 1. Establecimiento del contexto

El establecimiento del contexto es el primer paso para implementar de manera efectiva el proceso de gestión de riesgos en BICU, esta fase es valiosa porque permite identificar las debilidades y amenazas que pudieran derivar de un riesgo, así como de lograr identificar las fortalezas potenciales que nos ayuden a afrontar y tolerar los riesgos identificados.

Para ello se debe de dialogar con los objetivos y metas institucionales, estableciendo lineamientos internos y externos que deben de considerarse en la gestión de riesgo (identificación – evaluación – tratamiento – seguimiento).

Contexto interno: busca alcanzar los objetivos y metas institucionales de BICU, la gestión de riesgos debe de estar alineada con la realidad operativa- estratégica y la identidad de la institución (*hacer uso del Anexo 1. Vinculación de los Objetivos Estratégicos, Operativos y Específicos*). Este contexto incluye, pero no se limita a:

- Misión, visión, valores y principios institucionales.
- Estructura organizativa: análisis del organigrama, funciones y competencias definidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Recursos y capacidades: personal, tiempo, infraestructura, procesos, TICs y presupuesto.
- Cultura organizacional: nivel de compromiso con la transparencia, rendición de cuentas, integridad y mejora continua.
- Flujos de información y procesos de toma de decisiones: tanto formales como informales.
- Planes estratégicos y operativos: revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI), planes operativos anuales (POA), y su alineación con políticas nacionales como el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano, Estrategia Nacional de Educación en Nicaragua, "Bendiciones y Victorias" 2024-2026, Plan de Desarrollo de la Costa Caribe y el Alto Wangki y Bocay 2019-2029.

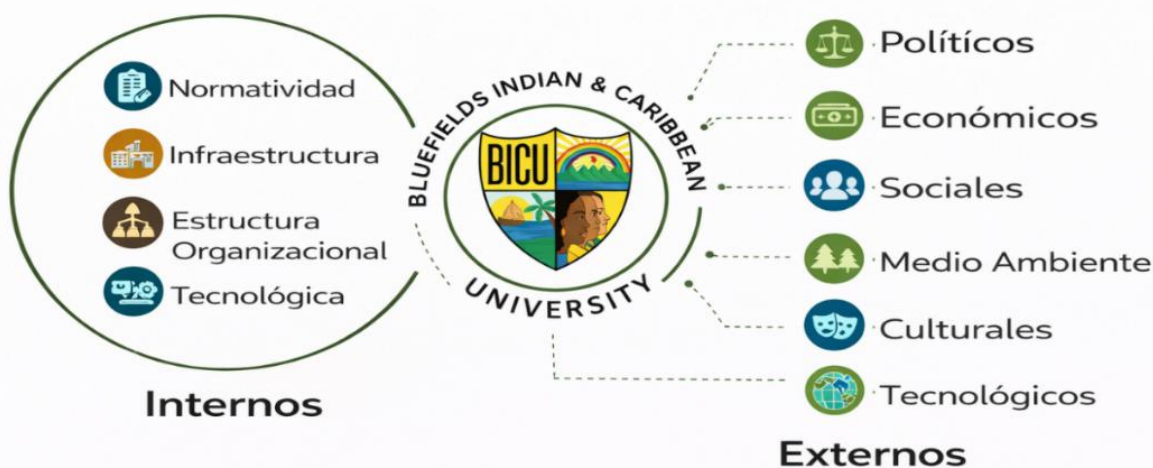
Tabla 1. Vinculación de los Objetivos Estratégicos, Operativos y Específicos

No	Objetivo Estratégico		Objetivo Operativos		Objetivos Específicos

Contexto externo: es aquel en el que BICU se asegura que los objetivos y metas institucionales y los factores que pueden impactar directa o indirectamente en el cumplimiento de estos estén incluidos o considerados durante el proceso de administración de riesgo. Entre estos factores se consideran, de forma no limitativa:

- Entorno político y legal: legislación nacional e internacional aplicable al sector de educación superior.
- Condiciones sociales y culturales: diversidad étnica, multilingüismo y condiciones socioeconómicas de la Costa Caribe.
- Aspectos económicos y financieros: acceso a fondos, asignación presupuestaria y sostenibilidad financiera.
- Entorno tecnológico: disponibilidad y acceso a infraestructura tecnológica, conectividad y herramientas TIC.
- Entorno ambiental y natural: condiciones geográficas, clima, riesgos naturales.
- Relaciones con partes interesadas externas: gobiernos locales, organismos internacionales, comunidad estudiantil, pueblos indígenas, afrodescendientes y mestizos.

Ilustración 3. Ejemplos de factores de riesgo internos y externos



Fuente: Elaboración propia

BICU debe definir claramente su tolerancia al riesgo, es decir, el nivel aceptable de desviación respecto al logro de sus objetivos. Este concepto está estrechamente vinculado al apetito de riesgo, que representa el grado de riesgo que el Consejo de Dirección de BICU está dispuesto a aceptar para cumplir sus fines institucionales.

- Las tolerancias deben estar alineadas con los indicadores institucionales de desempeño.
- Deben estar definidas en coherencia con la misión de BICU y su marco normativo.
- Es indispensable establecer límites respecto a riesgos inaceptables.

Para iniciar el proceso formal de gestión de riesgos en BICU, se recomienda emprender las siguientes acciones:

Ilustración 4. Recomendaciones para iniciar el proceso de gestión de riesgo

1 Compromiso institucional



- ✓ Participación de la máxima autoridad universitaria.
- ✓ Creación del Comité de Administración de Riesgos.
- ✓ Designación de un Encargado (a) de Riesgos
- ✓ Nombramiento de responsables de riesgos en cada unidad organizativa y función sustantiva

2 Conformación de equipo



- ✓ Selección de personal representativo de todas las áreas de la universidad.
- ✓ Formación básica en gestión de riesgos, control interno, integridad y ética pública



3 Capacitación



- ✓ Participación del equipo BICU en programas de capacitación dirigidos por la Dirección General de Investigación, Desarrollo y Capacitación Aplicada (DGIDCA), a través de la Contraloría General de la República



4 Construcción de la Política



- ✓ Vinculación a los objetivos institucionales y principios de gestión de riesgos
- ✓ Definición de roles, responsabilidades y rendición de cuentas.
- ✓ Estrategias y mecanismos de medición, monitoreo y evaluación.



Fuente: Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público, 2022

Las principales etapas para lograr la implementación de la administración de riesgos, después de emprender las acciones recomendadas anteriormente son las siguientes: **(Anexo 2: Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público)**

Ilustración 5. Etapas para la implementación de la Administración de Riesgos



Fuente: Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos en el Sector Público, Anexo 2.

Fase 2. Identificación de riesgo

Esta fase consiste en identificar, registrar, clasificar, determinar los factores precursores y valorar los riesgos, que en su conjunto permitan integrar los elementos pertinentes para formular una respuesta anticipada a un posible riesgo. Esta etapa tiene como propósito fundamental construir una visión clara de los riesgos que pueden afectar negativamente a BICU, desde sus procesos académicos y administrativos, hasta sus proyectos, programas y actividades misionales, este ejercicio implica:

- Tipificar fuentes de riesgos potenciales.
- Entender las causas o factores que originan el riesgo.
- Estimar sus posibles efectos sobre los objetivos institucionales.
- Priorizar su tratamiento en función de su impacto y probabilidad.

La identificación de riesgos requiere un conocimiento profundo de la estructura y funcionamiento de BICU: sus procesos, subprocesos, recursos, normativas, cultura organizacional y entorno. Es esencial articular esta información con el análisis de causas y efectos, de forma que se logre una visión sistémica del riesgo, siendo una responsabilidad irrenunciable de todo el personal de BICU

La relación causa – efecto del riesgo, implica que un riesgo puede originarse de una o más causas y generar múltiples efectos, los cuales pueden impactar simultáneamente varios objetivos estratégicos o metas específicas de la universidad.

Ilustración 6. Relación causa - efecto del riesgo



Fuente: Elaboración propia

El proceso de identificación debe ser sistemático, participativo y flexible, adaptado a la realidad institucional de BICU. Se recomienda iniciar el análisis por los procesos críticos o estratégicos, para luego expandirse progresivamente hacia otras áreas.

Técnicas sugeridas para los responsables de riesgos por funciones sustantivas en BICU:

- Lluvia de ideas (brainstorming) con equipos interdisciplinarios.
- Listas de verificación (checklists) basadas en experiencias anteriores.
- Diagramas de flujo para mapear procesos y puntos vulnerables.
- Análisis de escenarios para evaluar posibles eventos futuros.
- Entrevistas con responsables de procesos y áreas clave.
- Análisis de sistemas para entender la interacción entre procesos.

La identificación del riesgo está asociado al cumplimiento de una meta que se relaciona de forma directa con el logro de un objetivo institucional.

En caso de que BICU no cuente con documentación formalizada de algunos procesos (manuales, normativas, procedimientos), se deberá trabajar junto con las direcciones de nivel central y responsables de áreas para reconstruir y revisar los flujos de trabajo, relacionándolos con los objetivos estratégicos aprobados.

Como institución de educación superior sujeta a marcos regulatorios, BICU debe mantener actualizadas sus herramientas de gestión interna. Esto incluye:

- Estructura de procesos formalizados.
- Identificación y clasificación de riesgos.
- Implementación de controles internos.

Para formalizar esta etapa, se debe utilizar el Formato N.º 1: **“Matriz de Identificación de Riesgos”**, aplicable a:

- Programas académicos.
- Proyectos de investigación y de vinculación comunitaria.
- Procesos administrativos o financieros.
- Actividades específicas de cualquier área funcional. Este formato permite registrar:
 - Descripción del riesgo.
 - Causa(s) que lo originan.
 - Consecuencias o efectos potenciales.
 - Clasificación del riesgo (estratégico, operativo, financiero, reputacional, etc.).
 - Nivel de riesgo (según impacto y probabilidad)

Formato 1. Matriz de identificación de riesgo

Componente ¹	Principios ²	Objetivos específicos ³	Procesos claves ⁴	Riesgos ⁵ / Posibles riesgos de acto irregulares	# ⁶	Descripción del riesgo/ Posible riesgos de actos irregulares ⁷	Factores ⁸ externos						Factores internos						Posibles riesgos por actos irregulares ⁹	Causas ¹⁰	Consecuencias / Efecto ¹¹
							económicos	ambientales	Factores regulatorios	Operaciones extrajeras	Factores sociales	Factores tecnológicos	Infraestructura	Estructura de la administración	personal	Acceso a los activos	procesos	tecnología			

¹ Componente de COSO: Entorno de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

² Describir el principio aplicable al Componente seleccionado.

³ Describir el objetivo específico retomado del POA de cada Dirección o Unidad Operativa.

⁴ Describir los procesos claves para el cumplimiento del objetivo específico.

⁵ Identificación resumida o título de los diferentes riesgos que afecta la consecución de los objetivos de BICU.

⁶ Número secuencial de factor de riesgo.

⁷ Se redacta detallando elementos que aporten las causas o los obstáculos en el cumplimiento de los objetivos específicos / meta. Elementos para describir un riesgo:

- Redacte de forma puntual y específica sin dar lugar a imprecisiones
- Utilizar 30 palabras como máximo para describir cada riesgo.
- Procure evitar calificativos como "malo, poco" en su defecto se recomienda "deficiente, insuficiente, ineficiente, etc."
- No redactar comenzando con "falta de..." u otras frases que provoquen sesgos hacia una supuesta solución particular.

⁸ La instancia que identifique un riesgo será la encargada de registrar los factores que originan ese riesgo y que determinan la probabilidad que se materialice, en este segmento se debe de clasificar el tipo de factor (Interno / Externo). Marcar con una **X** el factor que puede afectar a BICU.

⁹ Señalar con una **X** si el riesgo identificado tiene su origen en un acto irregular.

¹⁰ Aquella variable, acontecimiento, circunstancia, característica o combinación de éstas que dan origen a un posible problema o situación que por tanto obstaculice el que se obtenga el resultado esperado.

¹¹ Desviación o consecuencia con repercusiones desfavorables, con impacto directo a lo esperado.



Fase 3. Análisis de Riesgo

Esta fase consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, su impacto y a través de este ejercicio poder clasificarlos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implementar, para desarrollar esta fase se requiere obligatoriamente la información obtenida en el **Formato 1. Matriz de identificación de Riesgo**.

Se consideran tres aspectos esenciales para ejecutar pertinentemente el análisis de los riesgos identificados:

Importancia del riesgo identificado está relacionado con la relevancia del factor en la gestión institucional.

Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden originar el riesgo. **Impacto** se entiende como las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos en caso de que se materialice.

La probabilidad e impacto pueden determinarse utilizando análisis y cálculos estadísticos, datos anteriores (históricos), inclusive se pueden realizar estimaciones que reflejen el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.

La magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se analizan en el contexto de los controles existentes.

Los riesgos se calificarán con un doble enfoque:

Riesgo inherente: es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los responsables de áreas, directores para modificar su probabilidad de impacto.

Riesgo residual: es el riesgo remanente después de que la administración lleva a cabo su respuesta o acciones para mitigar, reducir, trasladar o compartir los riesgos.

La probabilidad, impacto e importancia se combinan para obtener el nivel de riesgo inherente.

Ilustración 7. Análisis de riesgo identificados



Fuente: Elaboración propia

En la clasificación de riesgos se introduce el concepto de **Importancia** con la finalidad de distinguir el grado de relevancia del factor de riesgo en la gestión institucional y se determinará de la siguiente manera:

Importancia	Concepto (Factor de Riesgo)
10	Muy importante en el contexto de BICU.
5	Factor de riesgo de importancia media o moderada en la gestión de BICU.
1	Factor de riesgo no significativo en la gestión de BICU.

Para determinar de manera objetiva la **Probabilidad**, se utiliza la siguiente tabla:

Valor	Escala de Probabilidad	Concepto
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez / ha ocurrido solo una vez .
1	Improbable	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales .

Para determinar el **Impacto** se utilizará la tabla siguiente:

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del Programa, proyecto, actividad , proceso de BICU. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, procesos o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

A continuación, se presenta un cuadro con el cálculo de todas las posibilidades de calificación al combinar “Importancia, Probabilidad e Impacto” que representa el **Cálculo de la Clasificación del Riesgo**:

Importancia	Probabilidad		Impacto		Total
10	Muy probable	3	Alto	3	90
			Medio	2	60
			Bajo	1	30
	Probable	2	Alto	3	60
			Medio	2	40
			Bajo	1	20
	Improbable	1	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
5	Muy probable	3	Alto	3	45
			Medio	2	30
			Bajo	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	10
			Bajo	1	5
1	Muy probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6
			Bajo	1	3
	Probable	2	Alto	3	6
			Medio	2	4
			Bajo	1	2
	Improbable	1	Alto	3	3
			Medio	2	2
			Bajo	1	1

Metodología para el Cálculo de la Calificación del Riesgo

La calificación del riesgo se determina mediante un procedimiento cuantitativo basado en la combinación de tres variables previamente definidas y valoradas:

Importancia (I), Probabilidad (P) e Impacto (Im)

Cada variable cuenta con una escala numérica específica:

- **Importancia:** 10 (Alta), 5 (Media), 1 (Baja)
- **Probabilidad:** 3 (Muy probable), 2 (Probable), 1 (Improbable)
- **Impacto:** 3 (Alto), 2 (Medio), 1 (Bajo)

Fórmula de cálculo

La calificación total del riesgo se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Total: Importancia (I) x Probabilidad (P) x Impacto (Im)}$$

Donde:

- **I** = Valor asignado a la Importancia del riesgo
- **P** = Valor asignado a la Probabilidad de ocurrencia
- **Im** = Valor asignado al nivel de Impacto

El resultado representa el nivel cuantitativo del riesgo dentro de un rango comprendido entre **1 y 90**.

La calificación del riesgo determina el nivel de decisión del riesgo, es decir, la identificación de responsabilidad sobre quien recae la toma de decisión a nivel institucional y puede ser:

- **Estratégico:** decisiones tomadas a nivel del Consejo de Dirección
- **Directivo:** decisiones son tomadas a nivel de las direcciones de nivel central

- **Operativo:** decisiones son tomadas a nivel del titular de la Jefatura de Departamento.

Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán calificar los riesgos en Bajo, Medio y Alto y proveer datos en las siguientes fases: Fase 4. Evaluación de Riesgo y Fase 5. Gestión o tratamiento de los riesgos.

Calificación final	Riesgo	Color	Grado de impacto
De 1 a 10	BAJO		Riesgo tolerable (riesgo de seguimiento)
De 11 a 30	MEDIO		Riesgo alto (riesgo de atención periódica)
De 31 a 90	ALTO		Riesgo muy alto (riesgo de atención inmediata)

Formato 2. Matriz de Análisis y Calificación de Riesgos.

Objetivo Estratégico: Estrategia (s):																							
Componente	Principios	Objetivos específicos	Procesos claves	Riesgos/ Posibles riesgos de acto irregulares	#	Descripción del riesgo/ Posible riesgos de actos irregulares	Factores externos					Factores internos					Posibles riesgos por actos irregulares	Causas	Consecuencias / Efecto	Importancia ¹² (10.5.1)	Probabilidad ¹³ (3,2,1)	Impacto ¹⁴ (3,2,1)	Riesgo Inherente ¹⁵
					económicos		ambientales	Factores regulatorios	Operaciones extrajeras	Factores sociales	Factores tecnológicos	Infraestructura	Estructura de la administración personal	Acceso a los activos	procesos	tecnología							

¹² Está relacionado con la relevancia del factor e impacto en la gestión institucional, utilizando una valoración del 1 al 10 (No significativo- Importancia media- Muy importante)

¹³ Se determina la escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia de riesgo, utilizando una valoración del 1 al 3 (Improbable- Probable- Muy probable)

¹⁴ El impacto se valora tomando en consideración las consecuencias que pueden ocasionar en BICU, en caso de que el riesgo se materialice, se deberá de escribir una clasificación del 1 al 3 (Bajo-Medio-Alto).

¹⁵ Es aquél que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Utilizar la formula Total: **Importancia (I) x Probabilidad (P) x Impacto (Im)**. Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz se calificarán:

De 1 a 10 – Bajo – Verde

De 11 a 30 – Medio – Amarillo

De 31 a 90 – Alto - Rojo

Fase 4. Evaluación de Riesgo

La evaluación de los riesgos permite a la institución considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

La valoración del riesgo se obtiene al comparar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes establecidos en los diferentes procesos de BICU. Se identifica la probabilidad/ posibilidad de ocurrencia determinando la escala de evaluación de la probabilidad, referenciando si es de carácter muy probable, probable o improbable. La valoración del grado de impacto (Alto – Medio – Bajo) se realizará tomando en consideración de las consecuencias que pueden derivar para BICU, con la materialización de un riesgo.

Se deberá analizar el riesgo identificado para estimar su relevancia, y evaluar su efecto sobre el logro del cumplimiento de la meta a nivel institucional. Se considera la importancia del riesgo, magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de este.

Registro del control: considera el registro del control, seguimiento y la valoración de la aplicación de los controles en los riesgos identificados, incluyendo la descripción, tipo y la identificación del área responsable de llevar a cabo el control.

En la descripción de control, se debe de detallar en forma breve la política, estrategia, procedimiento, técnica o mecanismos a utilizar, como medio de control que corresponderá al riesgo.

Tipos de control:

- **Preventivos:** diseñados para evitar eventos no deseado y actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Detectivo:** implica la ejecución de acciones para conocer de manera continua y permanente el estado que guarda el cumplimiento de las metas, en sus diferentes niveles de ejecución. Promover estas acciones facilitan conocer la

falta de cumplimiento, con base al avance programado antes de estar en desventaja para cumplir la meta.

- **Correctivos:** Actividades realizadas para corregir fallas en el cumplimiento de avances con relación a lo programado. El incumplimiento en lo programado debe ser identificado particularmente por los responsables de las metas institucionales.

Una vez identificados los riesgos, es necesario **describir y analizar los controles clave existentes**, es decir, todas las medidas implementadas por BICU para prevenir o mitigar la ocurrencia de riesgos.

Estos controles deben evaluarse según:

- **Diseño:**
 - Oportunidad (preventivo, detectivo o correctivo)
 - Periodicidad (permanente, periódico u ocasional)
 - Grado de automatización (manual, semiautomatizado o automatizado)
- **Cumplimiento:**
 - Alineación con normas y estándares específicos de control.

Cada control debe describirse claramente, indicando al menos:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| ▪ ¿Qué actividad se realiza? | ▪ ¿Quién es el responsable? |
| ▪ ¿Cómo se ejecuta el control? | ▪ ¿Cuándo se ejecuta? |

El seguimiento del control debe estar documentado, finalizado, aplicado y señalar si fue efectivo:

- **Este documentado:** evidencia escrita (reportes, programación y resultados esperados) se debe de disponer del documento de seguimiento de control, que permitirá resolver el riesgo.

- **Esta finalizado:** en el caso de que el control esté finalizado y se cuenta con la evidencia escrita.
- **Se aplica:** acciones de control que estén aplicando correctamente, y que estén detalladas en el documento de seguimiento de control.
- **Es efectivo:** el control debe de cubrir las exigencias para eliminar el riesgo, se debe de contar con la evidencia escrita.

Objetivo Estratégico: Estrategia (s):																			
Componente	Principios	Objetivos específicos	Procesos claves	Riesgos/ Posibles riesgos de acto irregulares	#	Descripción del riesgo/ Posible riesgos de actos irregulares	Factores externos			Factores internos									
							económicos	ambientales	Factores regulatorios	Operaciones extrajeras	Factores sociales	Factores tecnológicos	Infraestructura	Estructura de la administración	personal	Acceso a los activos	procesos	tecnología	
							Posibles riesgos por actos irregulares	Causas	Consecuencias / Efecto	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles ¹⁶	Importancia ¹⁷	Probabilidad ¹⁸	Impacto ¹⁹	Riesgo Residual ²⁰	

²⁰ Riesgo remanente luego que BICU ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la Importancia x Probabilidad x Impacto.

Fase 5. Gestión o Respuesta al Riesgo

La repuesta al riesgo, implica la descripción de las estrategias para administrar el riesgo, así como de la acción que se debe realizar para atenderlo.

La definición de estrategias y acciones de control para la administración de los riesgos, deben estar determinada en los acuerdos de Comité de Riesgo quien informa a la Máxima Autoridad de BICU, deben estar encaminadas a la atención bajo los siguientes supuestos:

1. Las estrategias son parte de las políticas de respuestas para administrar los riesgos, basados en su valoración final de impacto y probabilidad de ocurrencia, es vital realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para establecer las siguientes estrategias:
 - a. Evitar el riesgo
 - b. Reducir el riesgo
 - c. Asumir el riesgo
 - d. Transferir el riesgo
 - e. Compartir el riesgo
2. Las acciones de control para administrar los riesgos se definirán a partir de las estrategias determinadas para los factores de riesgos.
3. Los riesgos de corrupción identificados deberán contemplar únicamente las estrategias de evitar y reducir el riesgo, estos riesgos son inaceptables e intolerables.

Formato 4. Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos

Componente	Principios	Objetivos Específicos	Procesos claves	Riesgos/ Posibles riesgos de actos irregulares	#	Descripción del riesgo/ Posibles riesgos de actos irregulares	Priorización ²¹	Actividades ²²	Responsables ²³ (Cargo)	Recursos ²⁴	Duración ²⁵	Fecha de inicio ²⁶	Fecha de termino ²⁷	Evidencia de cumplimiento ²⁸

²¹ Ordenar los riesgos según el nivel de prioridad de atención a los riesgos, desde el más significativo al menos relevante.

²² Describir las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Por ejemplo (Aprobaciones- Verificaciones o revisiones, Análisis, Segregación de funciones, Conciliaciones, etc.)

²³ Registrar el cargo del servidor (es) responsables del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos.

²⁴ Señalar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control.

²⁵ Se consignará el tiempo necesario en días laborales para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables.

²⁶ Se deberá de elegir la fecha en que iniciará la ejecución del control prevista en el plan de mitigación. DD/MM/AAAA

²⁷ Captura de fecha de término de la actividad de control prevista en el plan de mitigación. DD/MM/AAAA.

²⁸ Describir los medios, acciones que puedan comprobar la ejecución de acciones de respuestas al riesgo, son documento que determinarán la evidencia escrita.

Fase 6. Seguimiento y revisión

Tanto el seguimiento y la revisión están inmersos en el proceso de administración de riesgo que involucra la comprobación semestral o de vigilancia, para lo cual la máxima autoridad a través de Comité, encargado y responsables de riesgos deberán atender la normativa en la materia.

Los riesgos se deben de identificar y ratificar a la par del Plan de Administración de Riesgo de BICU, debiendo realizarse la revisión de los riesgos al menos cada seis meses o bien cuando se presente alguno de los siguientes factores: cambios en la normativa aplicable, cambios metodológicos o por cambios informáticos.

Fase 7. Comunicar y consultar

La máxima autoridad, miembros del Comité de Riesgo y Responsables de Riesgos (Representantes de Jefaturas de Departamento) son los responsables de comunicar dentro de todas las instancias de BICU la implantación, operación, ejecución, seguimiento y evaluación de la administración de riesgo en cada espacio universitario.

Es necesario que durante todas las fases del proceso de administración de riesgo exista una comunicación y consulta con el personal de la institución.

La participación del personal universitario contribuye a:

- Aportar elementos para establecer un contexto apropiado
- Que los objetivos, metas y procesos institucionales sean comprendidos y considerados
- Aportar elementos para la identificación de riesgos
- Reunir el personal clave, equipo de trabajo, para identificar, registrar, clasificar, valorar y generar respuestas ante los riesgos
- Garantizar que los riesgos están debidamente identificados

Se debe de realizar el registro del Personal de BICU que estará directamente involucrado en la Administración de riesgo institucional.

Anexo

Anexo A. Estructura del Comité de Administración de Riesgo de BICU

Cargo	Integrante (s)
Máxima autoridad	Rector (a) BICU
Miembros del Comité de Administración de Riesgo	Direcciones de nivel central
Encargado (a) de Riesgos	Departamento de Análisis Institucional y Estadísticas
Responsables de Riesgos	1. División de Talento Humano 2. División de Sistemas de Información Universitaria y Desarrollo Tecnológico 3. División de Registro Académico 4. Departamento de Vinculación Comunitaria 5. Departamento de Investigación 6. Departamento Planificación Estratégica y Operativa 7. Departamento de Desarrollo Curricular 8. Departamento de Educación Virtual 9. Departamento de Innovación y Emprendimiento 10. Oficina de Diseño y Construcción 11. Oficina de Finanzas 12. Unidad de Internacionalización 13. Sección de Formación, Capacitación y Acompañamiento Docente

Anexo B. Formato de Registro del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgo de BICU

Integrantes del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgo			
Cargo	Nombre y Apellido	Unidad académica / Administrativa	Sede
Responsable de riesgo			
Integrante 1			
Integrante 2			
Integrante 3			
Integrante 4			
Integrante 5			

Anexo C. Formatos de la Guía especializada de Gestión de Riesgo CGR

Fase 1:

- Anexo 1. Vinculación de los Objetivos Estratégicos, Operativos y Específicos.
- Anexo 2. Etapas para la implementación de la Administración de Riesgos.
- Anexo 3. Señales de alerta para actos irregulares.

Fase 2:

- Anexo 4. Análisis de Flujo de Procesos con la Identificación de Eventos.
- Formato 1. Matriz de identificación de Riesgos.

Fase 3:

- Formato 2. Matriz de Análisis y Calificación de Riesgos.

Fase 4:

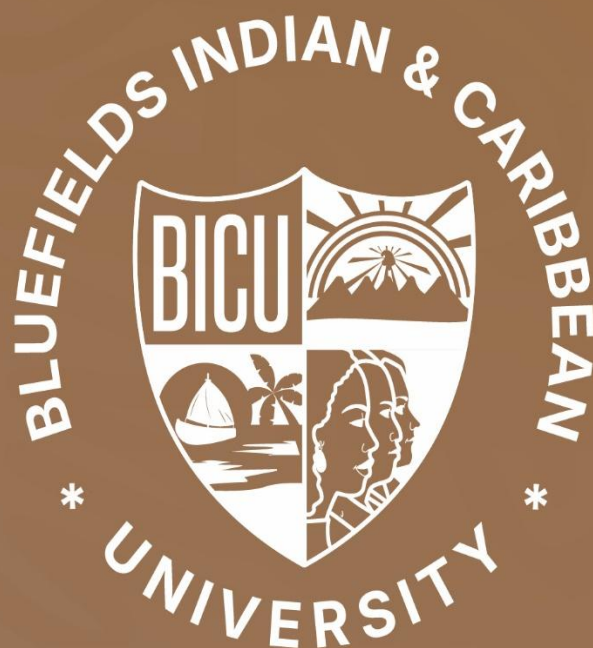
- Formato 3. Matriz de Evaluación de Riesgos.

Fase 5:

- Formato 4. Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos.

Anexo D. Cronograma de trabajo / Encargado de Riesgo

Actividad	Fecha	Participantes
Presentación propuesta Guía de apoyo de administración de riesgo BICU	8 de junio	Direcciones, Divisiones, Departamentos, unidades responsables de Riesgos
Presentación e Instalación oficial del Comité de Riesgo, Encargada y Responsables de riesgo	22-26 de junio	Consejo de Dirección Direcciones de nivel central Divisiones, Departamentos, Oficinas, Secciones y Unidades responsables de riesgo.
Llenado del formato de Integrantes del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgo	22-26 de junio	Divisiones, Departamentos, Oficinas, Secciones y Unidades responsables de riesgo
Llenado de la Matriz de riesgo	Julio	Divisiones, Departamentos, Oficinas, Secciones y Unidades responsables de riesgo
Consolidado y revisión de la matriz de riesgo por parte del Depto. Análisis Institucional y Estadísticas	Agosto	Depto. Análisis Institucional y Estadísticas Divisiones, Departamentos, Oficinas, Secciones y Unidades responsables de riesgo
Presentación de la Matriz de riesgo Rector / Comité de Riesgo	Agosto	Rector Miembros del Comité de Riesgo Encargada de Riesgo
Elaboración Política de riesgo institucional	Julio	Miembros del Comité de Riesgo Encargada de Riesgo
Elaboración Normativa del Comité de riesgo	Agosto	Miembros del Comité de Riesgo Encargada de Riesgo



“La educación es la mejor opción para el desarrollo de los pueblos.”