



Vigilada Mineducación

# **Articulación de la gestión de riesgos y el gobierno corporativo en instituciones de educación superior**

SHIRLEY FERNÁNDEZ ROMERO

Artículo de Investigación

Asesor, docente

Luz María Rivas Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

## **Resumen**

La gestión de riesgos en instituciones de educación superior (IES) se debe articular desde el gobierno corporativo. En este se generan espacios, herramientas de autoevaluación y de reflexión sobre el contexto social, económico, tecnológico, entre otros, que pueden llegar a afectar a la organización. Este documento tiene como objetivo exponer de forma estructurada los aspectos asociados a la gestión de riesgos en las IES y su articulación con el gobierno corporativo. Se analizan datos teóricos acerca de la gestión de riesgos en este tipo de instituciones, estableciendo elementos orientadores desde el gobierno corporativo. El ejercicio se realizó, a través de entrevistas semiestructuradas, en ocho instituciones de educación superior, cuatro públicas y cuatro privadas, todas ellas con sede en el departamento de Antioquia, Colombia. Se identificaron elementos básicos que, a través del sistema de gestión del riesgo, fortalecen la sostenibilidad en el largo plazo. Además, se establecieron elementos de la administración del riesgo en las IES públicas y privadas, a partir de la conceptualización del riesgo, y el posterior análisis de la metodología aplicada para gestionarlos, estableciendo su relación con el gobierno corporativo en cada escenario. Esta investigación aporta en el establecimiento de factores asociados con la gestión del riesgo en la IES y su relación frente a su sostenibilidad y crecimiento, a través de la incorporación de políticas de trabajo, cultura organizacional enfocada en la gestión del riesgo, escucha permanente en sus grupos de interés y análisis del contexto de forma permanente.

## **Palabras clave**

Gestión de riesgos

Instituciones de educación superior

Gobierno Corporativo

## **Introducción**

La modernización y globalización de la educación superior trae consigo la aparición de nuevos riesgos enmarcados en el desarrollo de su misión (Syreyshchikova, 2020). Riesgo se entiende en este estudio como el surgimiento probable de amenazas u oportunidades que desvíen a la organización del cumplimiento de sus objetivos positiva o negativamente (Nuñez, 2020). Así mismo la importancia del desarrollo de conciencia sobre la necesidad de un sistema de gestión de riesgos es relevante (Slagmulder, 2018). Desde siempre las instituciones de educación superior (IES) enfrentan entornos dinámicos, inestables y con un alto nivel de incertidumbre (Almuiñas, 2016). La necesidad de ajustes en la gestión de riesgos en las IES, con un enfoque en las necesidades de los estudiantes y su entorno social, son un requisito para garantizar vigencia y permanencia en el tiempo (Lupanova, 2020).

Los sistemas de gestión de riesgos se consideran una herramienta de administración que permite enfrentar la incertidumbre que afecta a las organizaciones (Slagmulder, 2018). Estos sistemas de gestión cumplen con el rol de alarma temprana frente a eventos inesperados que les permiten a los administradores reaccionar oportunamente en relación con las amenazas (Deloitte, 2019). Sin embargo, el éxito y mejores resultados dependen en gran medida del nivel de madurez de las IES (Soobaroyena, 2019). Esta madurez se entiende como la imagen percibida por las partes interesadas en relación con sus instalaciones, programas educativos, ambientes, entre otros (Patlan, 2017).

Las IES frecuentemente cumplen con el proceso de identificar sus riesgos, contextualizados como aquellos que pueden potenciar o afectar la calidad de sus servicios o la pertinencia de estos (Almuiñas, 2016). Sin embargo, su enfoque mantiene una tendencia desde la gestión hacia los riesgos que afecten la cobertura e indicadores asociados al cumplimiento (Huber, 2009); por lo que el análisis y valoración de riesgos se realiza desde la perspectiva de los objetivos operacionales (Kooli, 2019).

Las IES procuran el cumplimiento de indicadores que respondan a planes de gobierno y compromisos estatales, que no necesariamente se ajustan de forma articulada a la necesidad de administrar y gestionar su propio riesgo (Espinal, 2020). La aplicación del concepto de gestión de riesgo proporciona a las IES soluciones efectivas, de acuerdo con los requerimientos del mercado, y permite generar respuestas oportunas a los cambios en el entorno externo, por tanto, la aplicación del concepto de gestión de riesgos empresariales en IES ha sido posible a partir de la interpretación y aplicación de los principios básicos del riesgo empresarial, desde su naturaleza hasta su categorización (Al Shamsi, 2020).

El ejercicio de control desde el gobierno corporativo en las IES, enmarcado según los requerimientos de las entidades de vigilancia y control del sector educativo, se ha volcado a la necesidad de generar protocolos y regulaciones tendientes a validar y estandarizar los sistemas de aseguramiento de la calidad (Decreto 1280 de 2018). La responsabilidad en la administración de riesgos se enmarca en: identificar activamente, asesorar, administrar, monitorear, revisar e informar sobre los riesgos que enfrenta la institución (Soobaroyena,

2019). Por tanto, la identificación de los elementos esenciales en la supervisión de la gestión de riesgos consiste en establecer políticas, procesos y procedimientos, objetivos, planes, gestión de riesgos y oportunidades que proporcionen capacidad real de gestión (Soobaroyena, 2019). Este aspecto se considera dentro de la autorregulación y construcción de los modelos de gestión de riesgos en las IES (Decreto 1280 de 2018).

De otra parte, la gestión del riesgo, en este caso para las IES, asociado a la formulación de la estrategia y los objetivos empresariales, apoya la optimización de sus resultados (COSO, 2017). Toda IES, requiere desarrollar condiciones que le permitan fortalecer su imagen institucional, este aspecto puede convertirse en factor de atracción hacia el usuario externo y apoyar la dinámica interna organizacional. Esto puede llegar a ser un elemento básico en el direccionamiento estratégico (Patlan, 2017). De allí la necesidad de incorporar en la gestión de riesgos, aspectos relacionados con la misionalidad de las IES.

El referente normativo para las IES no establece la necesidad de anticipación y evaluación frente a la gestión de eventos inesperados o preparación de respuesta oportuna y, más aún frente a cambios en el contexto global (Yokoyama, 2018). Esto da lugar a la necesidad de articular los gobiernos corporativos y todos aquellos estamentos que validan la gestión de riesgos en las IES.

La tendencia mundial en el sector educativo está poniendo su mirada en la necesidad de reducir la incertidumbre y flexibilizar sus procesos frente a las demandas y necesidades

particulares de sus usuarios (estudiantes, sociedad), enmarcadas en el requerimiento fundamental de cambio a través de fortalecimiento de su proceso intelectual (MinEducación, 2014). Las demandas están influenciadas por las nuevas tecnologías de la información, el auge de nuevo conocimiento y las dinámicas personales, entre muchas otras. El análisis de este escenario requiere el paso desde lo teórico hacia lo práctico, apoyado en herramientas de gestión de riesgos que faciliten la administración de instituciones educativas, fundamentado en la identificación y valoración de los riesgos asociados a sus procesos estratégicos o misionales (Huber, 2009).

La pregunta que orientó esta investigación es ¿cómo se articulan la gestión de riesgos y el gobierno corporativo en las IES? Para abordar este cuestionamiento se plantearon y desarrollaron conceptualmente elementos que orientan la gestión de riesgos en las IES, tales como el rol del gobierno corporativo y el ciclo básico para identificar, gestionar y administrar riesgos como factores determinantes. Esta investigación, por lo tanto, genera un acercamiento que describe la articulación entre el gobierno corporativo y la gestión del riesgo en las IES. Para ello, se identificaron características claves en el ciclo de gestión del riesgo, se valoraron la participación del gobierno corporativo y su respuesta a las necesidades del sector y su propia dinámica.

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Instituciones de Educación Superior (IES)**

El rol de las IES parte de su relación con el contexto del desarrollo científico, por lo tanto, son favorecidos por el avance tecnológico y de comunicación. Su misión está ligada al desarrollo de conocimiento e innovación, y tiene como fuente principal la identificación de necesidades en el entorno social en el que interactúan (Misas, 2004). El funcionamiento de las IES comprende una estructura social en la que cada sistema interno o área de conocimiento funciona independientemente, generando saberes particulares, bajo una estructura profesional destinada al control de ideas avanzadas y técnicas relacionadas (Burton, 1991).

Las IES, de acuerdo con el Ministerio de Educación en Colombia, son las entidades que cuentan, con un marco normativo legal, con autorización y habilitación como entidades de servicio público para ofrecer educación superior en Colombia (2021), su clasificación se establece de acuerdo con su carácter académico o su naturaleza jurídica. En lo académico se clasifican en: instituciones técnicas profesionales, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades. En relación con su estado jurídico pueden ser: establecimientos públicos y entes universitarios autónomos (Mineducación, 2021). En Colombia existen actualmente 378 IES, de las cuales el 31% aproximadamente son IES públicas y el 69% IES privadas (Sistema Nacional de Información para la Educación superior en Colombia, 2020).

Por otro lado, de acuerdo con Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias, las IES se clasifican en dos tipos: Instituciones Educación Superior Acreditadas: IES colombianas con acreditación institucional de alta calidad, expedida por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, y en segundo lugar Instituciones Educación Superior no Acreditadas: IES colombianas con registro calificado que no cuenten con acreditación institucional del Consejo Nacional de Acreditación (COLCIENCIAS, 2017).

Como organización, las IES se ven afectadas por factores asociados a la propia institución y sus estudiantes. Frente a lo institucional se cuentan los recursos físicos, humanos, financieros, procesos de investigación permanente y la calidad de sus docentes (Melo, 2017). La pertinencia de la IES, entendida como la articulación entre la propuesta institucional y las necesidades sociales, se traduce en una propuesta de valor como organización a partir del mejoramiento de prácticas organizacionales (Mineducación, 2017).

La relevancia de las IES, por tanto, está relacionada con los impactos sociales de sus acciones. Para ello, la transferencia de conocimiento, asociada al crecimiento económico y al desarrollo social, son elementos de alto impacto en su gestión frente al riesgo (Abad-Segura, 2021).

La mejora en los procesos en las IES y su frecuente discusión en espacios estratégicos es una señal inequívoca sobre la necesidad de generar relevancia a través del desarrollo de funciones y actividades con valor agregado (Mihaela, 2014). La implementación de un sistema de gestión de riesgos implica la adopción de metodologías y estrategias encaminadas a desarrollar conciencia de gestión de riesgos en sus grupos de interés (Priyarsono, 2019).

Las IES son parte fundamental del desarrollo empresarial de una sociedad, y para ellas es de vital importancia la gestión de riesgos de gobernabilidad (Restrepo, 2012). La búsqueda de confianza en sus usuarios es una prioridad. La visión de futuro y valores que caracterizan a las IES son la base que delimita el curso de acción en procura del cumplimiento misional en un escenario de transformación (Espinal, 2020).

Un elemento adicional en la gestión de riesgos en las IES es la capacidad de participación, a través de propuestas orientadas desde cada uno de los procesos, siendo esta uno de los principales mecanismos a través de los cuales se puede llegar a contribuir a la mejora de los resultados institucionales en el marco de la gestión del riesgo (Manzano, 2013). Adicionalmente, en la gestión de riesgos en IES, la anticipación en las implicaciones de las macro tendencias globales y su impacto permite definir el curso de acción para la emergencia de los escenarios alternativos de futuro, lo cual reduce los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones (Espinal, 2020). Por tanto, la anticipación debe ser una herramienta de permanente uso en las IES, el análisis de las tendencias pasadas, identificar los riesgos y las incertidumbres construir escenarios hipotéticos, se convierten en tareas constantes si se desea ser vigente y sostenible (Granizo, 2020).

## **1.2. Gobierno corporativo**

De acuerdo con Deloitte (2019), el gobierno corporativo es: “el mecanismo que regula las relaciones, entre los accionistas los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y la separación de los roles estratégicos, operativos de vigilancia y gestión” (pág. 1). De acuerdo con la Corporación Andina de Fomento (2010), el gobierno corporativo

puede definirse como la implementación de prácticas, estandarizadas o adaptadas, que articulan las relaciones entre los directivos y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, básicamente accionistas y acreedores (pág. 5).

En articulación con la gestión del riesgo, el gobierno corporativo se define de forma amplia, por lo que incluye los siguientes elementos fundamentales para garantizar la capacidad de una empresa de gestionar sus riesgos: cultura, liderazgo, alineación, sistemas y estructura (Drew, 2014). Desde un punto de vista más general, el gobierno corporativo existe en las organizaciones en la medida en que se materializan los procesos de control, vigilancia, dirección y toma de decisiones sin que necesariamente se declare su existencia. Sin embargo, es posible identificar su presencia a través de estructuras, procesos y otros mecanismos asociados (Deloitte, 2019).

De acuerdo con la OCDE (2016), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el gobierno corporativo busca facilitar ambientes de confianza, transparencia y redición de cuentas, en los que deben primar los reglamentos, sistema de autorregulación y buenas prácticas empresariales (pág. 13). En principio, la creación de valor debe ser el primer objetivo de las organizaciones, basada en la buena gestión de quienes toman decisiones a partir de la construcción de herramientas organizacionales, tales como: identidad empresarial, estructura para la toma de decisiones, diferenciación de procesos y funciones, compromiso frente al cumplimiento de requisitos internos y externos, y finalmente, tomar acción para incrementar su reputación y compromiso social (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Desde el punto de vista de la gestión del riesgo, el gobierno corporativo presenta un desbalance importante, de acuerdo con datos y reportes de 10.000 empresas en un estudio de buenas prácticas empresariales en los Estados Unidos, se evidencia que cerca del 86% de las pérdidas empresariales se da por la materialización de riesgos estratégicos. Sin embargo, la dedicación a la administración de esta categorización de riesgos es de apenas el 6% (CEB, 2015).

Por tanto, la gestión del riesgo en las IES parte de la responsabilidad que tiene la dirección de ir más allá; mejorar la conversación con el consejo de administración desde el gobierno corporativo y las partes interesadas para obtener una ventaja competitiva (COSO, 2017). Las dinámicas sociales, empresariales impulsadas, entre otras por la globalización, cambios en materia digital, nuevas formas de emprendimiento han impulsado la evaluación sobre el papel del gobierno corporativo estableciendo nuevos retos para las empresas, en relación con la manera en que estas son gobernadas, controladas y gestionan sus riesgos (Superintendencia de Sociedades, 2020).

La relevancia que tiene el gobierno corporativo en el contexto de la gestión del riesgo se manifiesta, a través de la identificación y clasificación de los riesgos estratégicos, reputacionales, legales y operativos, entre otros, buscando en todo caso garantizar el cumplimiento normativo (Superintendencia de Sociedades, 2020). El elemento esencial del gobierno corporativo es asegurar el correcto funcionamiento organizacional, a través de mecanismos de seguimiento externo impulsados por directrices internas (Ali, 2021). Es imperativo que las organizaciones estructuren gobiernos corporativos fundamentados en la transparencia, pero con un componente de agilidad y adaptabilidad frente al cambio, que

respondan con pertinencia a las demandas del sector (Lehn, 2021).

### 1.3. El gobierno corporativo en instituciones de educación superior

El gobierno corporativo es un estamento superior que cumple y desarrolla labores encaminadas a enrutar a las instituciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. Las siguientes son algunas de las definiciones más representativas de gobierno corporativo, con un posible marco de referencia en instituciones de educación superior:

**Tabla 1.** Definiciones representativas gobierno corporativo

<b>Autor</b>	<b>Definición gobierno corporativo</b>
Wirt (2011)	Sistema complejo compuesto por diferentes métodos y partes interesadas que deben ir más allá del directorio corporativo.
Leyva (2016)	El gobierno corporativo es una de las más importantes fortalezas de una organización, estas pueden determinar en gran medida el éxito o fracaso como institución, sin estar necesariamente ligadas a un contexto altamente competitivo.
Corporación Andina de Fomento (2010)	Conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.
Deloitte (2016)	El gobierno corporativo es el mecanismo que regula las relaciones, entre los accionistas los consejeros y la administración de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por lo tanto, el gobierno corporativo puede ser conceptualizado de varias maneras: como un sistema complejo compuesto por diferentes métodos (Wirtz, 2011); como un conjunto de prácticas, formales e informales (CAF, 2010); como un mecanismo que regula las relaciones (Deloitte, 2019) entre los administradores, consejeros, inversionistas, accionistas y acreedores, y otras partes interesadas.

Las IES tienen en el gobierno corporativo una de sus más importantes fortalezas, estas pueden determinar en gran medida el éxito o fracaso como institución, sin estar necesariamente ligadas a un contexto altamente competitivo (Leyva, 2016). Es necesario que las instituciones estén dispuestas a desarrollar la capacidad de identificar sus obstáculos y oportunidades (Acosta, 2017), lo cual constituye una responsabilidad implícita del gobierno corporativo en las IES. Un estudio realizado en la Universidad de Ottawa, Canadá, relacionado con la gobernanza y gestión en las IES desde las auditorías de calidad, refiere que, de 16 universidades analizadas, 14 evidencian dentro de sus reportes de calidad recomendaciones enfocadas a la gestión del gobierno corporativo (Kooli, 2019).

Así mismo, un estudio realizado en universidades en Rusia evidencia que el cumplimiento misional de las IES está asociado a diferentes tipos de incertidumbres y riesgos. Por esto un sistema de gestión de riesgos puede convertirse en parte integral de la gestión desde el gobierno corporativo de una universidad (Syreyshchikova, 2020). En este sentido este estudio demostró adicionalmente que la gestión oportuna de los factores asociados a los riesgos, las acciones previstas para reducir las consecuencias y los mecanismos de prevención temprana son elementos claves que contribuyen entre otros a: mejorar la reputación y la imagen de la IES, garantizar la sostenibilidad financiera, mejorar la eficacia de la planificación, el desarrollo y la toma de decisiones de gestión, desarrollar el sistema de gestión de la organización, mejorar la eficiencia de las actividades científicas y educativas, mejorar la eficiencia de la actividad innovadora de la IES, (Syreyshchikova, 2020).

En el modelamiento estratégico de las IES, es altamente relevante la inclusión y

articulación de declaraciones y políticas como la visión, misión, entre otros. Esto con la intención de procurar de manera consistente escenarios de planeación y despliegue de propuestas, encaminadas al fortalecimiento de su gestión y de su propuesta académica (Kooli, 2019). La gobernanza en la IES es fundamental para el desarrollo institucional, ya que abarca una serie de factores internos y externos, dentro de los cuales se encuentran: el Estado, empresarios, asociaciones y la opinión pública, entre otros (Ganga, 2018)

El gobierno corporativo guarda relación estrecha con la gestión de riesgos, entendiendo esta articulación como una de sus responsabilidades. Este aspecto se evidencia en la fijación de la estrategia en cada una de las líneas de acción de la empresa, buscando proporcionar niveles de seguridad ajustados sobre el logro de los objetivos (COSO, 2017). Este es considerado un marco integrado de gestión del riesgo empresarial. COSO, como agente regulador, concibe la administración del riesgo como un proceso continuo, supervisado por el gobierno corporativo y consejos de administración. Además, establece las responsabilidades de todos los miembros de la organización, identifica los componentes de la gestión del riesgo y establece una relación directa entre estos y los objetivos de la organización, incluyendo la estrategia, las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO, 2017).

En razón a lo anterior, el proceso de planeación estratégica en IES responde a un ejercicio estructurado en el que se toman en cuenta las señales del entorno. Este busca reducir la incertidumbre propia del medio, estructurando su propio curso de acción. La planeación estratégica en las IES potencia las funciones propias de la enseñanza, la investigación y la innovación (Atairo, 2017), lo cual se superpone como una de las grandes responsabilidades

del gobierno corporativo en las instituciones de educación superior.

En cuanto a las diferencias que pueden darse desde el gobierno corporativo, en relación con IES del sector público y privado, estas están dadas desde la propuesta misional y el diseño estratégico. Este aspecto depende principalmente del enfoque según las necesidades del público objetivo (Huan, 2018). Por lo tanto, es variable fundamental para las IES, la activa participación del gobierno corporativo en la planificación estratégica, considerando su categorización como institución pública o privada. Las IES públicas procuran la acción en sus modelos de gestión, mientras que las privadas se inclinan por estrategias a largo plazo con características únicas y propias (Huan, 2018).

El reto desde el gobierno corporativo en el IES es establecer un principio de legitimidad, a través del cual se generen estructuras y procesos articulados para la toma de decisiones, atención de la demanda externa y adaptación, todo lo anterior involucrando sus recursos internos (Ganga, 2018).

La existencia del gobierno corporativo en las IES se evidencia en el desarrollo de estructuras que busquen preservar el sistema de valores académicos y a la par generen respuesta efectiva frente a las necesidades del contexto externo (Restrepo, 2012). El fortalecimiento de consejos directivos es el objetivo principal de la gobernanza en IES, desarrollando las mejores condiciones para la toma de decisiones oportunas (Ganga, 2018).

El ejercicio gerencial en las IES basado en el criterio de racionalidad financiera está reemplazando paulatinamente los modelos tradicionales de gerencia académica, en los que la

toma de decisiones estaba en cabeza de los académicos, hacia modelos en los que se incorporan prácticas corporativas en el gobierno universitario (Restrepo, 2012). Lo anterior como resultado de un proceso natural de adaptación de las IES, en entornos exigentes en los que se busca asegurar la toma de decisiones (Ganga, 2018).

En cuanto al gobierno corporativo en IES públicas, se destaca la necesidad de tener en cuenta a cada uno de los grupos de interés en la de toma de decisiones, por lo que el ejercicio se torna lento desde la gestión y administración (Ganga, 2018). Otro elemento por considerar dentro de la gobernanza de IES públicas es lo relacionado con su legitimación a través del cumplimiento de estándares legales frente a la toma de decisiones basadas fundamentalmente en la eficiencia financiera (Closa, 2003), responsabilidad que recae esencialmente en el gobierno corporativo.

En relación con la gobernanza en IES privadas, es fundamental definir el plan estratégico para la institución y evaluar su desempeño en todos los niveles de la organización (Restrepo, 2012). El éxito financiero no necesariamente es el indicador para considerar. Las IES privadas tienen la opción de establecer su gobernanza a partir del cumplimiento de metas financieras o, por el contrario, formular estrategias que les permitan alcanzar cierto nivel de competitividad (Restrepo, 2012).

#### **1.4. El sistema de gestión de riesgos y su relación en instituciones de educación superior**

Un punto de partida fundamental es el entendimiento del concepto de riesgo. La definición de riesgo que aporta la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 es el efecto

de la incertidumbre sobre los objetos (ISO, 2018). La incertidumbre se entiende como el desconocimiento de los posibles resultados de una situación, lo que implica un anticiparse y prepararse en caso de requerir la puesta en marcha de procesos relacionados con la continuidad del negocio.

La definición de riesgo en un escenario corporativo está sujeta al entendimiento colectivo de una situación adversa. Lo anterior en razón al cumplimiento de los objetivos que una organización se proponga. Sin embargo, desde la perspectiva de instituciones particulares como las IES, se debe considerar identificar su propia definición de riesgo acorde a su contexto y procesos (Summers, 2009).

El concepto de riesgo está estrechamente ligado a la ejecución estratégica en este caso de la IES. Un punto de encuentro son aquellas variables que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos (McConnell, 2016). Estos aspectos están asociados a factores económicos, sociales, culturales, demográficos, científicos-tecnológicos, entre otros, y están estrechamente ligados a la estructura propia de las IES (Almuiñas, 2016). Dentro de la gestión del riesgo es importante considerar la variable relacionada con la materialización de este, que se deriva de la modificación sustancial de la estrategia inicialmente planificada (Deloitte, 2016).

Si bien es claro que la pérdida o falla en un proceso es la representación materializada de un riesgo, también lo es la pérdida de oportunidades que maximicen el potencial de la organización (Huber, 2009). Desde esta concepción, en la IES es necesario considerar que el ejercicio académico requiere de un proceso sistémico que garantice el entendimiento de los

eventos y posibles consecuencias, a través de la formalización de instancias como el gobierno corporativo para la administración del riesgo y el área encargada del cumplimiento de la evaluación y control de este (Summers, 2009). La gestión de riesgos en IES, por lo tanto, es un ejercicio que consiste en autorregulación, reconocimiento de la competencia y cumplimiento de los condicionamientos de las autoridades y reglamentación regulatoria (Yokoyama, 2018), identificando al gobierno corporativo como un agente rector en esta dinámica.

Por tanto, la administración de los riesgos en las IES implica la adopción de mecanismos o metodologías propias que se conviertan de forma integral en parte de la gestión organizacional y de su propia dinámica académica, con una marcada tendencia a la innovación de sus procesos y crecimiento sostenido de su talento humano, entre otras variables (Syreyshchikova, 2020), relevantes para las IES en articulación con el gobierno corporativo.

Por tanto, la administración de los riesgos en las IES implica la adopción de mecanismos o metodologías propias que se conviertan de forma integral, en parte de la gestión organizacional y de su propia dinámica académica, con una marcada tendencia a la innovación de sus procesos y crecimiento sostenido de su talento humano, entre otras variables (Syreyshchikova, 2020), relevantes para las IES en articulación con el gobierno corporativo.

Desde la perspectiva de la institucionalidad, es posible establecer modelos propios o adaptados a su gestión, que faciliten el entendimiento del contexto y el nivel de articulación

que este pueda alcanzar. Lo anterior considerando dinámicas externas a las que se debe someter el direccionamiento estratégico de una IES, con relevancia en la institucionalización en el gobierno corporativo (Syreyshchikovaa, 2020).

La gestión de riesgos en IES está marcada por la decisión que corporativamente se tome de establecer estructuras de gestión del riesgo con un enfoque hacia la mitigación. Los insumos principales son aquellos que tengan definidos los procesos internos y su relación frente a la consecución de los objetivos (Syreyshchikova, 2020). Por ejemplo, para la sociedad interesada en los servicios de las IES, la falta de cualificación de su recurso humano es un riesgo que debe involucrar la gestión de diferentes procesos como la gestión del talento humano, gestión financiera y gestión del aseguramiento de la calidad, entre otros.

### **1.5. Articulación entre los sistemas de gestión del riesgo y el gobierno corporativo**

El aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia tiene su soporte documental desde el punto de vista estratégico en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. Su propósito fundamental es generar espacios y propiciar modelos que les permitan a las IES lograr la acreditación necesaria para funcionar. Este sistema debe considerar las particularidades de cada institución y las específicas del nivel superior del sector educación. La priorización de necesidades desde el nivel estratégico parte de un monitoreo permanente sobre aspectos como financiación, gasto y control sobre los resultados. El enfoque y el esfuerzo se deben dirigir hacia un proceso de mejoramiento como cultura de trabajo en las organizaciones (Mineducación, 2017).

Desde la gobernabilidad de las IES es necesario considerar las herramientas con las que se cuenta para el monitoreo de los riesgos. Por ello es fundamental contar con gestores de calidad que, desde el gobierno corporativo, permitan tener una visión sobre todo el ejercicio académico (Summers, 2009). De esta forma el sistema de gestión académica se convierte en la herramienta fundamental para garantizar una administración del riesgo desde la estrategia y operación de forma integrada. Desde el usuario-estudiante, como eslabón y gestor del proceso, se consideran relevantes los siguientes temas: perfil de los maestros, plan de estudios, infraestructura e instalaciones, personal de administración y apoyo, calidad del empleo, seguridad y desarrollo de las habilidades de los estudiantes. Por lo tanto, considerar estos elementos como eje central dentro del análisis del riesgo es integrador y consolidador (Abbas, 2020).

Las condiciones de verificación desde los sistemas de gestión en riesgos en las IES, y según la normatividad aplicable, son: presupuesto, talento humano calificado, justificación de la oferta académica, contenidos curriculares, entre otros. Esto ratifica que el eje de control se debe dar desde el direccionamiento de las IES (Decreto 1280 de 2018).

Desde una perspectiva estratégica, existe una necesidad fundamental para Colombia de fortalecer su sistema de gestión de riesgos, buscando ser competitivos en ámbitos internacionales. Uno de los mecanismos para alcanzar este objetivo es la acreditación en alta calidad, con lo cual se busca articular cada uno de los frentes de la educación y procurar programas que respondan a las demandas internas en un contexto internacional (Mineducación, 2017). La articulación de los objetivos estratégicos y la respuesta

institucional como organismo empresarial debe incluir las dimensiones de innovación, proactividad, asunción de riesgos, postura competitiva y autonomía (Pires, 2021).

Desde este punto de partida, existe una articulación clara frente a la gestión de riesgos operativos y/o estratégicos en las IES y los sistemas de aseguramiento de la calidad. Estos son monitoreados desde el gobierno corporativo a través de herramientas gerenciales, que permiten administrar factores claves, procurando la gestión oportuna del riesgo por medio de la identificación y control (Baskerville Steve, 2011).

Por otro lado, existe una responsabilidad clara desde las IES en relación con la gestión de riesgos enmarcados en un contexto de exigencia normativa. Hay fuentes de riesgo permanentes como: el aseguramiento de la calidad, la subsistencia y sostenibilidad y una oferta académica que responda a las necesidades de sus partes interesadas, todo con el objetivo de potenciar capacidades y proveer educación de calidad (Yokoyama, 2018).

Para contextualizar el *aseguramiento de la calidad en el escenario de la gestión de riesgos*, nos basaremos en Decreto 1330 de 2019 del Ministerio de Educación Nacional. Este establece la necesidad de contar con una estructura de instituciones y estamentos definidos por la normatividad vigente, articulados a través de políticas y procesos ajustados a la necesidad de asegurar la calidad de las instituciones y de su oferta académica (Decreto 1330 de 2019). Esto necesariamente deriva en el entendimiento estratégico de la gestión del riesgo desde el gobierno corporativo.

Para dar marco al concepto de articulación entre la gestión de riesgos, el gobierno corporativo y el aseguramiento de la calidad es necesario abordar el aspecto de la calidad provisto desde la prestación del servicio propiamente dicho (Consejo para la gestión y el desempeño institucional, 2017). La percepción de los estudiantes en relación con el sistema educativo se convierte en un aspecto estratégico (Duque, 2014), por lo que las IES deben considerar su gestión y administración con un enfoque sistémico y desde la evaluación del riesgo. Debe existir una participación de las partes interesadas como variable fundamental en el entendimiento de la construcción de modelos de gestión de riesgos altamente efectivos.

Los sistemas de gestión en las IES consisten en un proceso de revisión sistemático, en el cual se realiza comprobación entre otros, de aspectos generadores de riesgos. El propósito fundamental es garantizar el cumplimiento de estándares de calidad definidos según las necesidades estratégicas de las IES. Este aspecto es un elemento fundamental en el diseño de modelos de gestión de riesgos que realmente apunten al cumplimiento de la promesa de valor (Closa, 2003).

Las condiciones institucionales que evalúan los organismos de control están relacionadas con la facilidad de propiciar el desarrollo de las labores pedagógicas, académicas, docentes, de investigación, culturales y de extensión asociadas a la naturaleza estratégica y enfoque de la institución (Decreto 1330 de 2019). Desde una perspectiva administrativa o gerencial en IES, en las que el nivel de madurez administrativo lo permita, es necesario considerar el desarrollo de las labores de gobernanza. Lo anterior a partir del aseguramiento de los riesgos en su identificación, consistencia en su administración y

evaluación del tratamiento implementado, de esta forma se garantiza la participación permanente de cada uno de los actores del proceso (Summers, 2009).

En relación con el modelo de gestión y la administración de sus riesgos, es fundamental precisar que estos tienen como eje fundamental el reconocimiento de los valores, misión y propósitos estratégicos establecidos desde la organización y posiblemente desde el gobierno corporativo. A partir de ellos se consideran herramientas como auditorías de gestión en las que se valide el nivel de apropiación por parte del talento humano de la organización para anticipar las oportunidades de mejora (Deloitte, 2019).

## **2. Diseño metodológico**

Esta investigación analiza la gestión de riesgos en instituciones de educación superior en articulación con el gobierno corporativo. Busca establecer las características que desde la gestión del riesgo apoyen el cumplimiento de sus objetivos. La pregunta de investigación ¿cómo se articulan la gestión de riesgos y el gobierno corporativo en las IES? se abordó desde un enfoque **cualitativo comparativo con alcance descriptivo**, siendo esta un tipo de investigación flexible, que busca la reconstrucción de eventos y hechos de acuerdo con la observación de sistemas definidos. En este tipo de investigación es posible identificar principalmente el desarrollo natural de los sucesos y su relación con el todo, lo anterior sin manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Sampieri, 2006).

Los principales objetivos de la investigación fueron: establecer los elementos conceptuales para definir riesgo en las IES, identificar los elementos, metodologías y responsables relacionados con la administración de riesgos en las IES en articulación con el gobierno corporativo, identificar el ciclo de gestión del riesgo en IES y establecer patrones de referencia en la gestión de riesgos entre IES públicas y privadas.

Adicionalmente a lo anterior, es fundamental considerar el elemento comparativo. Tal como lo plantea Morlino (2014), se pretende cotejar realidades diversas, teniendo hipótesis posibles muy dispares, es así como el elemento relevante es la búsqueda de una explicación a través del análisis de las relaciones (pág. 22) .

Por lo tanto, este estudio aborda el análisis desde dos esferas en las que se categorizan las IES, en este caso públicas y privadas, a través de la relación entre la gestión de los riesgos y el gobierno corporativo. Como contexto de investigación se seleccionaron cuatro instituciones de educación superior, dos públicas y dos privadas. La selección de las IES bajo estudio se hizo buscando instituciones homogéneas entre sí, con funcionamiento legal y regulado, nivel de acreditación reconocido, con avances en un sistema de gestión de riesgos y geográficamente cercanas. Por tanto, los criterios para su selección fueron: a) acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación en Colombia, según lo establecido por el Ministerio de Educación y lo referido en el artículo 53 de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992; b) que en su estructura reconozcan la gestión de riesgos; c) dispuestas a participar en la investigación; d) ubicadas en el Valle de Aburrá. Las IES participantes fueron: SENA, Servicio Nacional

de Aprendizaje; Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM; Universidad EAFIT y Universidad Autónoma Latinoamericana.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista semiestructurada y la revisión documental. La selección de los entrevistados busca establecer información que tenga relación directa con la gestión de riesgos en IES y el gobierno corporativo, de allí que los entrevistados cumplen los siguientes criterios: a) empleados de las IES seleccionadas; b) que ejercieran un rol de gestión de riesgos o de alta dirección; c) con disposición a participar en la investigación (ver tabla 2). Para el desarrollo de la entrevista se diseñó un protocolo (ver anexo) con el ánimo de identificar los aspectos relevantes que debían ser comparados considerando elementos claves que apoyaran la explicación de la pregunta problema planteada, tales como: ¿por qué comparar?, ¿qué comparar? y ¿cómo comparar? (Morlino, 2014).

**Tabla 2.** Descripción cargos y roles actores entrevistados

<b>Institución de Educación Superior</b>	<b>Carácter</b>	<b>Rol</b>	<b>Cargo</b>
Universidad EAFIT	Privada	Representante gobierno corporativo	Vicerrectoría de Aprendizaje
Universidad EAFIT	Privada	Administrador gestión de riesgos	Coordinadora Gestión del Riesgo Universidad EAFIT
SENA Servicio Nacional de Aprendizaje	Pública	Representante gobierno corporativo	Subdirector
SENA Servicio Nacional de Aprendizaje	Pública	Administrador gestión de riesgos	Gestión de Riesgos Dirección de Planeación y Dirección Corporativo
Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín	Pública	Representante gobierno corporativo	Director Operativo Control Interno
Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín	Pública	Administrador gestión de riesgos	Coordinadora Gestión del Riesgo ITM

Universidad Autónoma Latinoamericana	Privada	Representante gobierno corporativo	Representante Cogobierno
Universidad Autónoma Latinoamericana	Privada	Administrador gestión de riesgos	Vicerrector Administrativo

**Fuente:** Elaboración propia.

El desarrollo de la investigación se adelantado en dos etapas, en un primer momento se llevó a cabo la revisión documental relacionada con la caracterización del gobierno corporativo en las IES y el alcance de este en la gestión del riesgo y la administración de estos. En la segunda etapa de la investigación se realizaron las entrevistas. Para ello se contactó a los encargados de las áreas de gestión de riesgos y un representante del gobierno corporativo o quien haga sus veces en cada entidad. Todas las entrevistas fueron transcritas y los documentos revisados se priorizaron por su relevancia para la investigación.

El principal objetivo del análisis de los datos fue identificar los elementos comunes en la gestión de riesgos y la articulación con el gobierno corporativo. En este sentido, se identificó la conexión entre el ejercicio directivo – gobierno corporativo y su aporte al modelo de gestión de riesgos.

Posteriormente se clasificó la información recolectada a partir de los objetivos específicos planteados para la investigación, y de allí se estableció su relación con la construcción de preguntas propuestas en las entrevistas. Se identificaron las categorías que dan respuesta a los objetivos de investigación, ver tabla 3 y su relación con el marco de referencia.

**Tabla 3.** Clasificación información de acuerdo con objetivos y sus categorías

<b>Objetivos específicos plantados</b>	<b>Categorías</b>
Identificar los criterios para definir riesgos desde el gobierno corporativo y si deben ser gestionados.	Conceptualización de riesgo en IES. Categorización y priorización de riesgos en las IES.
Identificar los elementos, metodologías y responsables relacionados con la administración de riesgos en instituciones de educación superior desde el gobierno corporativo.	Metodología administración y gestión de riesgos. Insumos para la administración de riesgos en las IES. Nivel de madurez de la gestión del riesgo en IES.
Reconocer el ciclo de gestión del riesgo desde el gobierno corporativo.	Articulación gobierno corporativo - gestión de riesgos. Fortalezas y debilidades de la gestión del riesgo estratégico en las IES.
Contrastar similitudes y diferencias entre la gestión de riesgos en instituciones de educación superior públicas y privadas.	Debilidades o fortalezas en la gestión del riesgo de acuerdo con el tipo de institución (pública o privada). Fortalezas gestión del riesgo de acuerdo con el tipo de institución (pública o privada). Buenas prácticas y/o herramientas de gestión frente al riesgo.

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de la revisión documental se establecieron patrones y correlaciones entre la gestión de riesgos y el gobierno corporativo en las IES y su relación con los resultados obtenidos en la entrevista. El estudio concluye, a partir de la triangulación de la información y la identificación de elementos claves y comunes entre las IES y las variables que den respuesta a los objetivos de esta investigación.

### **3. Resultados**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en este estudio relacionados con las categorías de análisis establecidas: conceptualización de riesgo en IES, categorización y priorización de riesgos en las IES, metodología administración y gestión de riesgos, insumos

para la administración de riesgos en las IES, nivel de madurez de la gestión del riesgo en IES, articulación gobierno corporativo - gestión de riesgos, fortalezas y debilidades de la gestión del riesgo estratégico en las IES, debilidades o fortalezas gestión del riesgo estratégico de acuerdo con el tipo de institución (pública o privada), fortalezas gestión del riesgo de acuerdo con el tipo de institución (pública o privada) y buenas prácticas y/o herramientas de gestión frente al riesgo. Se identifican los elementos relacionados con la caracterización de la gestión del riesgo en IES. Se parte de la conceptualización del riesgo en IES, relacionando su identificación y priorización, el nivel de implementación metodológico para la gestión de los riesgos y su relación con el gobierno corporativo. Por último, se establece un contraste entre la gestión del riesgo en IES públicas y privadas.

Con el propósito de generar un mayor entendimiento del ejercicio realizado, en cada institución se entrevistaron dos roles relacionados con la gestión del riesgo: un representante del gobierno corporativo o el que haga sus veces y el encargado de la administración del sistema de gestión de riesgos.

El ejercicio de análisis incluyó un paralelo entre la verificación documental teórica sobre la gestión de riesgos en IES y su aproximación a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas de campo, identificando diferencias o puntos de encuentro frente al entendimiento de la gestión de riesgos, lo anterior desde rol y/o ejercicio del gobierno corporativo y la literatura o teoría planteada para estas instancias, desde el marco de la gestión de riesgos en las IES.

El desarrollo de entrevistas con actores del proceso conlleva un análisis del ejercicio de puesta en marcha de estrategias, a partir de las particularidades de cada institución y su propia interpretación normativa y de marco de referencia, en contraste con sus objetivos estratégicos y su estructura organizacional. Es así como al analizar los resultados se realiza una triangulación de información buscando establecer elementos en común o diferencias en la gestión de riesgos y su interpretación.

### 3.1. ¿Cómo se entiende el riesgo en las IES?

El concepto de riesgo en las IES, según los resultados obtenidos, es interpretado de acuerdo con el rol que se desempeñe en la organización. En este sentido para los cargos relacionados con el gobierno corporativo, se identifica el riesgo desde un nivel estratégico, como el punto de partida para su gestión integral. Conceptualmente el riesgo desde el gobierno corporativo en las IES es aquel que tiene el potencial en caso de materializarse, de interrumpir o limitar el desarrollo misional de la organización. Al respecto tanto organizaciones públicas como privadas expresan preocupación por la posible afectación transversal que puede sobrevenir de la materialización de riesgos estratégicos, operativos o financieros (tabla 4).

**Tabla 4.** Citas representativas entendimiento del riesgo rol gobierno corporativo

Institución	Fecha de la entrevista	Tipo de Rol	Conceptualización de riesgo en IES
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“Riesgo estratégicamente hablando es aquel que le apunta a lo misional, le apunta al <i>core</i> del negocio, es el riesgo que, de materializarse, podría afectar la prestación del servicio, en este caso la educación”
<b>Pública</b>		Director Operativo Control Interno	

<b>Universidad EAFIT</b> <b>Privada</b>	Mayo 2021	Representante gobierno corporativo  Vicerrectoría de Aprendizaje	“El riesgo estratégico es el transversal a la organización, y son de preocupación y detectados desde la alta dirección”.
<b>Universidad Autónoma Latinoamericana</b> <b>Privada</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo  Consejo Superior	“Como riesgo estratégico identificamos todos aquellos riesgos que pueden ponernos en jaque o en riesgo la operación misma como modelo de universidad que queremos ser...”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Adicionalmente es importante destacar que, de acuerdo con la categorización de la IES, (pública o privada), frente a la conceptualización del riesgo se identifican elementos diferenciadores a partir del entendimiento del mismo término. Cada perspectiva está orientada desde su contexto organizacional, y la visión que en particular cada IES busca desarrollar (Tabla 5). El riesgo desde las IES públicas refleja una alta preocupación por elementos normativos, éticos y legales. En el caso de las IES privadas, la percepción de riesgo está ligada a la capacidad de planeación y control que sea capaz de desarrollar desde la gobernanza de la institución.

**Tabla 5.** Citas representativas entendimiento del riesgo perspectiva IES pública - privada

<b>Institución</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Rol</b>	<b>Conceptualización de riesgo en IES</b>
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	Enero 2021	Representante gobierno corporativo	“Aquellos riesgos que... ya sean de temas morales, de temas de corrupción o sean de gestión; pues yo creo que podemos separar los riesgos en dos grandes familias: riesgos de gestión y riesgos de corrupción en la ejecución de los procesos en la planeación de los procesos, en el control de los procesos, pero si estamos hablando de riesgo estratégico estamos hablando de ese nivel de decisión de direccionamiento estratégico”.
<b>Universidad EAFIT</b> <b>Privada</b>	Mayo 2021	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos  Coordinadora Gestión del Riesgo	“El riesgo genera incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos de la institución”.

<b>Universidad Autónoma Latinoamericana</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“Todos tienen una particularidad desde los procesos de cultura organizacional y ves que hay un acercamiento con la alta dirección y los distintos estamentos...”.
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo Director Operativo Control Interno	“Afectan la totalidad de la organización, todos los procesos se van a ver afectados por la materialización de uno de estos riesgos”.

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la percepción del riesgo desde la administración del sistema de gestión, surge una interpretación enmarcada en el desarrollo de los procesos propiamente dichos, su detección se da desde la ejecución de las actividades y/o tareas asociadas. Por lo que es posible concluir que la identificación de riesgos no tiene un carácter de anticipación, desde la administración de los sistemas de gestión. La responsabilidad de su conceptualización y posterior identificación recae en los encargados del desarrollo de los procesos (tabla 6).

**Tabla 6.** Citas representativas entendimiento del riesgo perspectiva IES – rol administración.

<b>Institución</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Rol</b>	<b>Conceptualización de riesgo en IES</b>
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Los riesgos pueden estar en cualquiera de nuestros procesos institucionales”.  “Evento que puede dificultar el cumplimiento del objetivo de ese proceso”.
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Lo consideramos a través del despliegue de todos los objetivos del plan estratégico institucional y adicionalmente también de aquellos objetivos que contempla el mapa de riesgos de la entidad...”.
<b>Universidad EAFIT</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Riesgo... tiene que ver con las distintas fases de las estrategias, fase de planeación, fase de ejecución, planeación de evaluación de la estrategia...”.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2. Mecanismo de priorización del riesgo en IES desde el gobierno corporativo

La priorización y gestión de riesgos en las IES está enmarcada en la afectación que el riesgo materializado, pueda tener frente a la prestación del servicio de formación, o en su defecto, la disminución de la capacidad de respuesta para atender la demanda educativa (tabla 6). Sin embargo, la categorización de los riesgos y la necesidad de establecer su nivel de importancia, y de esta forma darle gestión, inicia con la evaluación de riesgos, desde los líderes de proceso, como responsables de la identificación y valoración de estos.

Un aspecto que considerar, relacionado con la valoración, son las herramientas con que cuenta la IES para este propósito. El desarrollo de la identificación de riesgos deriva en un proceso de evaluación, y a partir de esta, la priorización para gestionarlos se enmarca en la herramienta de gestión que se tenga establecida. Una variable relevante es la experiencia que posea el líder del proceso al realizar la valoración y en segunda instancia el acompañamiento que pueda brindar el encargado de administrar el sistema de gestión de la IES (tabla 7).

**Tabla 7.** Citas representativas conceptualización riesgo perspectiva IES – rol administración

<b>Institución</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Rol</b>	<b>Conceptualización de riesgo en IES</b>
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Va a ser aquello que afecte la oferta académica, en nuestro caso los programas, pregrado o posgrado, porque afecta a la institución en su quehacer administrativo y académico, impacta en nuestro público objetivo en este caso los estudiantes, imposibilitando la prestación del servicio”.
			“En el largo y mediano plazo lo que va a afectar es la calidad de talento que nosotros estamos entregando al sector productivo, laboral y empresarial Antioqueño, porque ese es nuestro nicho en términos de calidad...”.
<b>Instituto Tecnológico</b>	Nov.	Representante Administración	“Tienen que ver con el cumplimiento de la misión de la organización”.

<b>Metropolitano de Medellín</b>	2020	Sistema de Gestión de Riesgos	
<b>Universidad EAFIT</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Qué puede ocurrir que impida que la institución pueda llevar a cabo su estrategia o potenciarla”.  “Los riesgos más importantes son aquellos que generan incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos de la institución”.
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“Existe una oportunidad a través de los gestores o líderes de procesos que identifican los riesgos, entonces, la herramienta va por un lado, pero los conceptos técnicos y la experiencia van por otros”.
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“Tenemos la metodología para para priorizar en términos de la gravedad o de severidad del riesgo”.

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Metodología para la administración del riesgo es IES desde el gobierno corporativo**

Los criterios metodológicos para gestionar riesgos están enmarcados en la capacidad técnica de la institución para desarrollar procesos a la medida de sus necesidades y dinámica organizacional. En este sentido, es relevante destacar que herramientas innovadoras o el desarrollo de propuestas metodológicas propias para la gestión de riesgos están presentes en mayor proporción en instituciones privadas. Lo anterior asociado a la baja dependencia normativa de sus procesos administrativos y alta relevancia de la gestión corporativa, a través de la planeación estratégica. Las políticas definidas desde el gobierno corporativo o la instancia que haga sus veces son las dinamizadoras de la gestión del riesgo en IES privadas. Por otro lado, las IES públicas con una alta dependencia normativa, desde lo administrativo y misional, deben ajustar su gestión de riesgos a metodologías generalizadas para el sector público, lo que implica la esquematización y estandarización de su gestión interna frente a la

administración de sus riesgos, con modelos relacionados con organizaciones de múltiples propósitos (tabla 8).

**Tabla 8.** Citas representativas metodología administración del riesgo perspectiva IES – privadas

<b>Institución</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Rol</b>	<b>Conceptualización de riesgo en IES</b>
<b>Universidad EAFIT</b>	Nov.	Representante Administración	“Para hacer un análisis de riesgos partes de un análisis de contexto”.
	2020	sistema de gestión de riesgos	“La identificación se realizó a través de un ejercicio de cascada inversa.... Entrevistas importantes y relevantes en todo lo que es sostenibilidad y representatividad de la universidad”.
			“Talleres con vicerreorías y grupos primarios, para una validación de la primera identificación”.
			“Cada persona es responsable de gestionar todos los riesgos en toda la organización”.
<b>Universidad EAFIT</b>	May	Representante gobierno corporativo	“Tenemos criterios de priorización de riesgos, nos permite hacer todo el ejercicio y determinar el enfoque, sin embargo, en el nivel haces una correlación entre la gestión del riesgo y la estrategia a la que le apunta”.
	2021		“Se ha construido matriz de riesgos, a la luz de la planeación estrategia”.
			“Acompañamiento de firma de consultoría, a través de entrevistas con directivos de la organización, cada uno lanzando hipótesis desde su respectivo que-hacer”.
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>			“La identificación fue criterio de expertos, la calificación y valoración sí fue un ejercicio colectivo”.
	Nov.	Representante Administración	“En 2020 hicimos el ejercicio de nuevo y se concluyó que se tenían los mismo 14 riesgos estratégicos, pero había cambiado la valoración”.
	2020	sistema de gestión de riesgos	“La base para la identificación y valoración es la guía del DAFP, sin profundizar”.
			“Sentimos que tenemos una oportunidad para fortalecer elementos que apoyen la gestión del riesgo”.
			“Quien deben levantar la información de los riesgos son quienes los identifican... sin embargo la herramienta es la misma para todo tipo de riesgo”.

<b>Universidad Autónoma Latinoamericana</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“En la evaluación del plan de desarrollo que se está terminando y en paralelo, la formulación del nuevo, en el ejercicio en sí mismo se plantea la necesidad de identificar los riesgos, tanto los externos como los internos lo que viene digamos del entorno para poder hacer esa construcción y valuación...”.  “Seguimiento en monitoreo de estos riesgos que tiene que ver ya propiamente con los indicadores que se constituyeron con el plan estratégico que no todos están relacionados con riesgos”.
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“COSO 2017, en la función pública se adoptaron los estándares de COSO 2013, para establecer los KPI, KPP, KRI, KCI y eso evaluarlo en cada vigencia... para evaluar escenarios probabilísticos”.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4. Percepción de madurez de las IES en la gestión de riesgos

Frente a la percepción de madurez de los sistemas de gestión de riesgos, las IES, tanto públicas como privadas, coinciden en evaluar este aspecto como bajo en su organización. Tal como lo menciona la representante del gobierno corporativo de la Universidad EAFIT “el nivel de madurez es muy bajo, no necesariamente desde la identificación y de la valoración de los riesgos, sino de la gestión...”, “nos falta mejorar y fortalecer el esquema de control de riesgos...” en ese sentido, el representante del gobierno corporativo del SENA plantea “ya tenemos un cierto grado de madurez al respecto, no en todos los colaboradores es real, no todos los colaboradores tienen el mismo nivel de madurez frente a la gestión del riesgo...”. Bajo la misma perspectiva el representante del gobierno corporativo del ITM, plantea “en cuanto a madurez, en esa evaluación sacamos el 62% para todo el sistema de gestión de riesgos, desde el control interno, para los riesgos estratégicos, ese nivel es aún más bajo... Nos falta mucho...”.

IES tanto públicas como privadas identifican oportunidades que tienen por desarrollar frente a sus modelos de gestión de riesgos. Inicialmente, a partir del fortalecimiento de sus equipos de trabajo, tal como lo plantea el representante del gobierno corporativo del SENA, “un alto porcentaje los líderes de procesos de este centro de formación, tienen sentido de pertenencia y son los principales auditores de su proceso...”, en segunda instancia se consideran los elementos de identificación y control de riesgos, descritos por el representante de la administración de riesgos de EAFIT, “de manera intuitiva la organización ha desarrollado cultura de riesgo, ejemplo es el plan de continuidad del negocio”, por último, se identifica la articulación de instancias, planteada por el representante del gobierno corporativo del ITM: “el ingreso de nuevos sistemas de gestión ha generado dinámicas y reclasificación de riesgos”, “se ha depurado mucho la información a través del análisis de múltiples variables”, entre otros.

### **3.5. Articulación del gobierno corporativo y la gestión de riesgos en IES**

En cuanto a la articulación del gobierno corporativo y la gestión de riesgos, la posición de los entrevistados, parte de la necesidad de generar un proceso real de integración estratégica frente en la administración de riesgos. La identificación y el despliegue de políticas y lineamientos se convierten en el punto de partida para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en IES. Para el caso particular de las IES públicas la gestión de riesgos depende de instancias administrativas del nivel superior, por lo que esta dinámica es estructurada por agentes externos a ellas. En el caso de IES privadas la articulación se da en la medida en que el tema cobra relevancia y se discute en instancias estratégicas de la organización, dependiendo del nivel de voluntad de los involucrados (tabla 9).

**Tabla 9.** Citas representativas, articulación del gobierno corporativo y la gestión de riesgos en IES

<b>Institución</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo de Rol</b>	<b>Conceptualización de riesgo en IES</b>
<b>Universidad EAFIT</b>	Mayo 2021	Representante gobierno corporativo	“Yo anhelaría que, en el comité primario de rectoría tuviésemos permanente, como insumo, la matriz de riesgos, y volviésemos a ella cada mes o mes y medio. Eso no lo hacemos”.
<b>Universidad Autónoma Latinoamericana</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“Hay un reto en todas las organizaciones, relacionado con el fortalecimiento de la cultura, está estrechamente relacionado con el gobierno corporativo, en medida en que existe el compromiso se genera relevancia”.
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	Nov. 2020	Representante Administración Sistema de Gestión de Riesgos	“...en la práctica digamos que, en los últimos años, y tengo que decirlo pues desde mi percepción, hay un direccionamiento estratégico claro, hay una visión estratégica clara, hay un posicionamiento claro de la institución... tenemos un gran riesgo es que es una institución que depende de período de gobiernos”.
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	Nov. 2020	Representante gobierno corporativo	“El gobierno corporativo se involucra desde la alta dirección, en el establecimiento de políticas, estas nacen del Comité Rectoral y todo lo que salga va a ser firmado por el señor rector, por ejemplo, el manual de riesgos, ese es el primer paso el establecimiento del marco”.
			“En la revisión de la dirección se presenta el comportamiento de esos riesgos, es allí donde se involucra el gobierno corporativo”.

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6. La gestión de riesgos en IES públicas y privadas**

La gestión de riesgos en IES está mediada por características propias de sus modelos administrativos, enmarcada en su naturaleza académica, lo cual, en sí mismo, es un factor diferenciador como organización. En línea con este aspecto, es necesario considerar su tipología: pública o privada. Desde las fortalezas en el caso de la pública, se destacan la disponibilidad presupuestal, independientemente del cumplimiento de sus objetivos misionales y los modelos estandarizados de gestión que aportan a la articulación desde lo

administrativo, lo cual permite garantizar la participación de los diferentes estamentos. Para las IES privadas el manejo y gestión de riesgos es flexible y ajustable a sus recursos, la capacidad y oportunidad de decisión es altamente eficiente. Lo anterior relacionado con el nivel de independencia que sean capaces de autogestionar.

En cuanto a las debilidades, cabe destacar para el caso de IES públicas la baja capacidad de gestión en la implementación de políticas que se identifiquen como válidas para su organización de forma particular. Lo anterior asociado a la dependencia procedimental de instancias superiores a la línea estratégica de gestión de la IES (tabla 9). Es decir, todo lo que se identifique, diseñe o proponga debe partir de un nivel superior externo a la propia institución, lo cual limita inclusive su capacidad de gestionar riesgos.

Para las IES privadas la gestión de riesgos está mediada por la disposición que tengan sus instancias directivas a tratar sus riesgos y gestionarlos. Aunado a lo anterior, existe la necesidad de disponer presupuestalmente de recursos que garanticen su eficiente administración, esto implica, necesariamente una relación estrecha entre el cumplimiento de objetivos misionales desde lo presupuestal y la disponibilidad de recursos para atender necesidades de gestión de riesgos (tabla 10).

**Tabla 10.** Citas representativas, gestión de riesgos en IES públicas y privadas

<b>Institución</b>	<b>Fortalezas en la gestión del riesgo</b>	<b>Debilidades en la gestión del riesgo</b>
<b>Universidad EAFIT</b>	“EAFIT, es una institución muy responsable y le apunta a las buenas prácticas de gobierno corporativo, eso es un apalancador”.	“Somos una burocracia profesional y puede ser un facilitador y otras un obstaculizador”.

	<p>“El camino es más despejado para lograr esa articulación que en una universidad pública”.</p> <p>“Existe una comunicación mucho más directa”.</p>	
<b>Universidad Autónoma Latinoamericana</b>		<p>“Las limitaciones que tenemos en términos de la gestión se suscriben mucho al asunto financiero, las universidades públicas pueden finalmente tener unos recursos disponibles más amplios, más generosos para mitigar algunos riesgos, para gestionarlos, para crear toda una estructura, para su priorización y gestión y mitigación, mientras que las privadas no...”.</p>
<b>SENA Servicio Nacional de Aprendizaje</b>	<p>“...la transformación digital en un mundo que está de lleno, metido en la cuarta revolución industrial. Tenemos la oportunidad de ser una institución que sea respuesta en esa transformación digital”.</p>	<p>“El tamaño de la entidad es una debilidad, debido a la estructuración de procesos, por lo que concatenar todas sus partes es complejo porque está dividido en diferentes normas y roles, porque son diferentes escenarios”.</p> <p>“Una limitante en la parte pública, es que no es fácil recoger las mejores prácticas del sector privado. Si comparamos que algunas de estas metodologías son muy particulares y no necesariamente tienen aplicación en el sector público”.</p>
<b>Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín</b>	<p>“En el sector público nos tenemos que articular a nivel estratégico y de riesgos, con el plan decenal de educación, el plan de desarrollo, el departamental y el municipal, se hace un <i>match</i> no solamente de una o dos variables... de ahí se saca un posible inventario de riesgos”.</p> <p>“Permite oportunidades de mejora..., está reglado y debemos ir sobre él”</p>	<p>“La modalidad de función pública no permite hacer un avance a profundidad respecto al modelo de gestión del riesgo, hay que incursionar en los estándares y los marcos de referencia internacionales como COSO...”.</p> <p>“Es una limitación el no contar con expertos en el gobierno corporativo, me atrevo a decir que, en la máxima instancia del Consejo Directivo, es poco lo que se llega a conocer como administración de riesgo, pero más que por la afectación que se pueda tener, por las consecuencias”.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. Discusión y conclusiones

A través de este artículo se logra establecer la importancia y necesidad de legitimar en el gobierno corporativo de las IES, un agente articulador que desde la propuesta institucional y de los órganos de gestión académica, se convierta en una de las herramientas de gestión,

regulación y administración de los riesgos en cada una de sus etapas. Bajo este panorama, las políticas y directrices deben ser comprensibles y ajustables, con la suficiente capacidad de responder prontamente a la dinámica cambiante de la institución e impulsar los fines que se persiga como organización.

La gestión de riesgos es una preocupación de la alta dirección en las IES. Los entrevistados en esta investigación destacan la visión que desde cada uno de los procesos se tiene sobre este particular. El enfoque muchas veces se da a partir de la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión afines o complementarios (Restrepo, 2012). El cumplimiento de la normatividad asociada a la institución, el despliegue de mecanismos de control internos y de medición permanentes son algunas de las herramientas que materializan la existencia y articulación del gobierno corporativo en la gestión institucional, elementos que están altamente relacionados con la estructuración teórica de la conformación del gobierno corporativo.

El análisis conceptual de la gestión de riesgos en IES se abordó desde la dualidad de su clasificación (pública o privada). En el caso particular de IES públicas se desatacan avances interesantes en cuanto a la implementación de modelos de gestión con metodologías claras y específicas para el sector tales como: COSO, ISO 31000 o modelos de control interno MiPG. En cuanto a las IES privadas, la gestión de riesgos tiene un carácter informal y regulado por la capacidad de reflexión y análisis que desde el contexto estratégico en el que interactúan como institución sean capaces de gestionar. Las IES privadas entrevistadas reflejan la necesidad de identificar parámetros de gestión e interrelación entre procesos, a la hora de construir un sistema de gestión de riesgos, mediado por políticas de gobierno corporativo sin

que este necesariamente se encuentre formalizado. Es importante, en este mismo sentido, remarcar la concepción compartida para los dos tipos de IES: en el proceso de identificación de elementos asociados al riesgo se reconocen aquellos factores que puedan llegar a limitar el cumplimiento de metas organizacionales.

Un aspecto que no es posible dejar de lado es el relacionado con el proceso de priorización metodológica de riesgos. Para IES públicas, la adopción de modelos de gestión para la identificación, valoración e implementación de controles se soporta normativa y legalmente. Esta condición puede generar la baja capacidad de reacción frente a cambios en el entorno y adicionalmente esta dependencia metodológica impide atender con celeridad las demandas de su objetivo social. Para el caso de IES privadas el escenario de la gestión de riesgos está mediado por la adaptación e interpretación que sus grupos de interés le den. En este caso a cada uno de los factores o elementos constitutivos del riesgo, sin que esto necesariamente se convierta en una herramienta de gestión valorada y utilizada por los diferentes niveles de gestión en la institución. Desde este punto de partida es válido concluir que la gestión de riesgos en IES privadas está orientada hacia la regulación de sus intereses particulares y objetivos estratégicos por alcanzar.

El nivel de madurez de las IES, tanto públicas como privadas, responde a percepciones y orientaciones que el contexto externo defina como válidas para, la institución. Es así como se identifican oportunidades de crecimiento organizacional en la gestión de riesgos a partir de tres elementos fundamentales: el desarrollo de equipos de trabajo altamente comprometidos, la implementación de metodologías flexibles y ajustables a las necesidades de las IES y, por último, la articulación interna y por procesos de la institución, buscando

dinamizar y hacer efectivos los diferentes canales de participación y gestión frente a sus riesgos.

La participación de diversos estamentos, entendidos como actores internos, dentro de ejercicio misional y estratégico de la organización, es una constante en los dos tipos de IES analizadas (públicas y privadas). Este es un elemento en común manifestado por los entrevistados. Lo anterior se convierte en una de las más importantes fortalezas para cimentar el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos, que evidentemente le aporte a la continuidad y sostenibilidad institucional. Por otra parte, en las IES públicas el desarrollo de mecanismos de control frente al riesgo, enmarcados en los claros y específicos modelos normativos y de gestión, que regulan el hacer de estas instituciones se orienta en la construcción de modelos que en algún sentido pueden entenderse como rígidos y conducentes, sin la posibilidad de interpretación de su propio contexto. En este sentido las IES privadas gozan de ejercicios flexibles y autocríticos en los que la gestión de riesgos, si bien tiene un componente normativo e incluso metodológico, puede ser lo suficientemente adaptable para garantizar el desarrollo de modelos propios de gestión frente al riesgo.

Es importante en este punto destacar que la investigación se desarrolló sobre la base de gestión de riesgos de tipo múltiple y con afectación general en todo el componente institucional de las IES. Este escenario se convierte en una limitante en la medida en que la identificación de riesgos con carácter específico responde a modelos de control específicos y ajustados a niveles de impacto y características propias de sus niveles de afectación e intervención. Otra limitante que considerar dentro de la investigación es la capacidad de identificar elementos orientadores del estamento relacionado con el gobierno corporativo,

por parte de los llamados a establecerlo, en este caso los representantes de la alta dirección, quienes tiene una interpretación sobre lo que conceptualmente es el gobierno corporativo y sus implicaciones dentro de la IES.

## **5. Implicaciones del estudio**

Esta investigación es punto de partida para reconocer la importancia de contar con el establecimiento de un gobierno corporativo que regule y materialice el desarrollo, no solamente de modelos de gestión de riesgos, sino de modelos estratégicos y operativos que viabilicen el propósito institucional. Lo anterior para desarrollar razonamiento sobre los procesos que son críticos para el logro de sus objetivos, así como la identificación y caracterización de los modelos de gestión de riesgos propios de la IES. Debe desarrollarse una línea de acción buscando el entendimiento institucional propio y particular que tienen estas organizaciones. De esta forma, procurar la formulación de modelos de gestión en riesgos aplicables a IES desde diferentes instancias formalizadas.

Esta investigación es punto de partida para validar la estructuración e implementación, no solamente de instancias que tengan como propósito la gestión de riesgos, sino el desarrollo estratégico y operativo bajo un marco de autorregulación y participación de partes interesadas. La propuesta metodológica que las IES deben procurar se fundamenta en la inserción de elementos articulados, tales como normatividad aplicable, identificación de su cultura de trabajo y validación del ejercicio en la gestión del riesgo desde el gobierno corporativo. Lo anterior implica un equilibrio de fuerzas que le otorguen a la IES, tanto públicas como privadas: orientación, entornos de discusión y sobre todo priorización es su

gestión estratégica, operativa, de cumplimiento legal y de modelos de calidad equiparables en todos los niveles de la organización.

## Referencias

- Abad-Segura, E. ,.-Z.-D. (2021). El desarrollo económico sostenible en las instituciones de educación superior: un análisis global en el marco de los ODS. *Cleaner Production*, Volume 294 ISSN 0959-6526.
- Abbas, J. (2020). A Modern Approach to Measure Service Quality In Higher Education Institutions. *Studies in Educational Evaluation*, 1-11.
- Al Shamsi, I. R. (2020). Business Typology for Examining the Risk Management Strategy in Relation to the Activities of Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman. *TEM Journal*, 9(2), 722-730.
- Ali, U. V. (2021). The mediating role of corporate governance between public governance and logistics performance: International evidence. *Transport Policy*, 37-47.
- Almuiñas, J. G. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 83-92.
- Atairo, D. (2017). Decidir entre tensiones: dilemas de la planeación universitaria para el siglo XXI. *Revista de la Educación Superior*, 117-119.
- Baskerville Steve, M. F. (2011). *A Guide to UK Higher Education and Partnerships for Overseas Universities*. London: UK HE International and Europe Unit.
- Burton, C. (1991). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective*. México: Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana.
- CEB (2015). *Executive Guidance Reducing Risk Management's Organizational Drag*. Washington D.C: CEB.
- Closa, C. (2003). El libro blanco sobre la gobernanza. *Estudios Políticos*, 485-503.
- COLCIENCIAS (2017). *Convocatoria ideas para el cambio ciencia y TIC para la paz*. Bogotá: COLCIENCIAS.
- Consejo para la gestión y el desempeño institucional (2017). *Manual Operativo MiPG, Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Corporación Andina de Fomento (2010). *Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo*. CAF.
- COSO (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
- COSO (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. EEUU: COSO.
- Decreto 1075 (26 de mayo de 2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación*. Diario Oficial. año CL. n. 49523. 26, mayo, 2015. pág. 816.
- Decreto 1280 de 2018 (s.f.). *Por el cual se reglamenta el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, el registro calificado de que trata la Ley*. Diario Oficial No. 50.665 de 25 de julio de 2018.

- Decreto 1330 de 2019 (s.f.). *Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación*. Diario Oficial n° 51025 de julio 25 de 2019.
- Deloitte (2016). *Riesgo Estratégico la piedra angular para la transformación del riesgo*. London: Deloitte.
- Deloitte (2019). *Gobierno Corporativo, conceptualización e importancia para las instituciones como fuente de recursos*. Deloitte.
- Drew, S. A. (2014). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Kelly School of Business*, 127-138.
- Duque, D. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 180-191.
- Espinal, D. S. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 177-196.
- Ganga, F. P. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 2477-9555.
- Granizo, X. B. (2020). Escenarios prospectivos de la educación superior del Ecuador al 2030. *Espacios*, 155-168.
- Huan, J. H. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 36-43.
- Huber, C. (2009). Risks and Risk-Based Regulation in Higher Education Institutions. *Tertiary Education and Management*, 1-5.
- ISO (2018). NTC ISO 31000. *Norma Técnica Colombiana para la Gestión de Riesgos Directrices*.
- Kooli, C. (2019). Governing and managing higher education institutions: The quality audit contributions. *Evaluation and Program Planning*, 116-137.
- Lehn, K. (2021). Gobierno corporativo y agilidad corporativa. *Finanzas Corporativas*, Vol 66.
- Leyva, S. L. (2016). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking. *Resu Revista de la Educación Superior*, 45-59.
- Lupanova, A. V. (2020). Algorithm design for management decision-making support in the educational institutions of higher education basing of the application of risk-oriented approach. *Journal of Physics: Conference Series*, 1.
- Manzano, J. M. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *Scholarly Journal*, 292-315.
- McConnell, P. (2016). *Strategic Risk Management*. Risk Books.
- Melo, L. R. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. *Desarrollo y Sociedad*, 59-111.

- Mihaela, D. D. (2014). Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level. *Procedia Economics and Finance*, 95-103.
- Mineducación (2014). *Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación*. Bogotá: MinEducación.
- Mineducación (octubre de 2017). Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. Bogotá, Colombia.
- Mineducación (2018). *Fichas Técnicas Indicadores Educación Superior*. Bogotá.
- Mineducación (1° de junio de 2021). *Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>
- Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia Análisis y estrategias para su desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morlino, L. (2014). *Introducción a la investigación comparada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Nuñez, M. R. (2020). *Riesgo Estratégico*. Medellín: EAFIT.
- OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: OCDE.
- Patlan, J. M. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 105-122.
- Pires, D. C. (2021). Orientación empresarial en las instituciones de educación superior: estado del arte y direcciones futuras. *The International Journal of Management Education*, 1-15.
- Priyarsono, D. S. (2019). Starting The Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 598, No. 1, p. 012107 .
- Restrepo, J. T. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: CESA.
- Sampieri, H. C.-C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Sistema Nacional de Información para la Educación superior en Colombia. (4 de junio de 2020). *Sistema Nacional de Información para la Educación superior*. Obtenido de <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ies>
- Slagmulder, R. D. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Kelley School Of Business*, 733-743.
- Soobaroyena, T. C. (2016). Exploring the oversight of risk management in UK higher education. *Accounting Forum*.
- Soobaroyena, T. C. (2019). Exploring the oversight of risk management in UK higher education. *Accounting Forum* , 404-425.
- Summers, B. (2009). *Getting to Grips With Risk*. Kingsway, London: Leadership Foundation.

- Superintendencia de Sociedades (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Syreishchikova, N. V. (2020). Development of a Risk Management Technique in Strategic Planning of Universities. Case study of a Polytechnical Institute. *Procedia Manufacturing*, 256 - 262.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 431-447.
- World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Cologny/Geneva: Committed to Improving The State of the World.
- Yokoyama, K. (2018). The rise of risk management in the universities: a new way to understand quality in university management. *Quality in Higher Education*, 4-7.